

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Tiago André Carvalho Gonçalves

A Perceção da Qualidade dos Serviços: O caso Pousada de Óbidos

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de
Comunicação, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências
Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau
de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor José Pedro Silva

março 2018

Agradecimentos

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.”

Mahatma Gandhi

Esta dissertação foi possível graças à enorme persistência, empenho e dedicação com que costumo pautar a minha conduta quando me proponho alcançar um objetivo. No entanto, a concretização da mesma não teria sido possível sem a imprescindível colaboração e apoio de algumas pessoas, às quais quero dedicar algumas palavras.

Um sincero bem-haja ao meu orientador, Professor Doutor José Pedro Silva, pela sua incondicional disponibilidade e acompanhamento ao longo de todas as fases de elaboração deste projeto, não permitindo que deixasse este desafio por concluir, bem como por todo o conhecimento que me transmitiu. Não posso deixar de referir a enorme confiança que sempre depositou no meu trabalho, contribuindo significativamente para o aumento da minha motivação.

Aos meus pais por todo o carinho, educação e valores que me transmitiram. Ao meu irmão que sempre foi acompanhando o meu percurso académico e aconselhando em várias etapas. À minha irmã por toda a sua autenticidade e palavras de motivação. À minha esposa, por toda a convivência, paciência e força que me deu em momentos determinantes.

Agradeço, ainda, a todos os que contribuíram para este estudo respondendo e despendendo um pouco do seu tempo de lazer na pousada, permitindo alcançar um número bastante satisfatório de respostas.

A todos um sincero bem-haja.

Resumo

A definição de indicadores para a avaliação da qualidade do serviço prestado constitui uma métrica muito importante para a gestão bem-sucedida de uma unidade hoteleira. Quanto maior a percepção da qualidade do serviço, maior é a satisfação e maior a probabilidade de que os hóspedes regressem ao hotel, passem a palavra de uma forma positiva e se fidelizem à marca. Os hotéis têm de encontrar estratégias de promoção da qualidade dos serviços prestados, a qual, em última análise, conduz ao incremento do grau de satisfação do consumidor. Tendo como objetivo avaliar a satisfação e melhorar a qualidade do serviço, o método ServQual (Service Quality) pode ser entendido como um bom instrumento de avaliação e um bom referencial teórico.

O tema desta dissertação de mestrado é a *A Percepção da Qualidade dos Serviços: O caso Pousada de Óbidos*, tendo sido efetuado um estudo empírico centrado na percepção da qualidade dos serviços prestados numa unidade hoteleira, recorrendo a uma abordagem exploratória, através da utilização de um questionário baseado no modelo ServQual, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Este modelo foca a atenção na análise das expectativas e percepções dos hóspedes da pousada através de cinco dimensões: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade. Da avaliação da diferença entre o que é esperado e a percepção do serviço oferecido derivam os *gap*, os quais são usados como critérios para a avaliação da qualidade na prestação dos serviços. Os resultados encontrados foram enquadrados por outros estudos empíricos envolvendo a utilização da escala psicométrica denominada *Service Quality* (ServQual), em alguns estudos sobre satisfação, para produzir algumas conclusões sobre o objeto do estudo. O presente estudo é constituído por 344 questionários analisados, onde a variável com média mais elevada foi a confiabilidade, seguida da empatia. Os resultados demonstram que os clientes da unidade hoteleira chegam com expectativas muito diversificadas e partem com percepções mais homogéneas. É um tema que pode merecer estudos mais aprofundados no futuro.

Palavras-chave: Qualidade de serviço; ServQual; Hotéis; Pousadas; Modelo GAP; Modelo EFQM.

Abstract

Service quality is an important measure for the success of a hotel. The higher the perception of service quality, the more likely guests will return to the hotel, spread favorable word-of-mouth and increase brand loyalty. Hotels must find those quality strategies that ultimately lead to achieving maximum consumer satisfaction. To assess the satisfaction and, therefore, to improve service quality, the ServQual (Service Quality) method may be used. The theme of this master's thesis is the evaluation of quality of service, having been made a practical application to a hotel unit. The main objective of this dissertation is to evaluate the quality of service provided by *Pousada de Óbidos*. In addition, the dimensions of the evaluation of the quality of service provided by the *Pousada* will be checked, as well as whether the quality of the service influences the costumers' satisfaction, the intention of recommendation and the intention to return.

The methodology used was based on a descriptive style, using a questionnaire based on the ServQual model. This model of quality evaluation was proposed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) as a measure of the degree of satisfaction of users of a certain service. This model is focused on the analysis of expectations and perceptions of the guests of the *Pousada*, through the analysis of five dimensions: reliability, responsiveness, security, empathy and tangibility. From the difference between what is expected by the host and the service offered derive the gaps, which can be the main obstacle for the guests to perceive the provision of the services with quality. It was observed that the use of the psychometric scale called Service Quality (ServQual), in some satisfaction studies, obtained objective and conclusive results in the hotels where it was applied. The results found were framed by other empirical studies involving the use of the psychometric scale ServQual, in some satisfaction studies, to produce some conclusions about the object of the study. The present study is developed from the analysis of 344 questionnaires, where the variable with the highest mean was reliability, followed by empathy. The results show that the costumers of the hotel arrive with very diversified expectations and depart with more homogeneous perceptions. It is a topic that may justify further study in the future.

Keywords: Service quality; ServQual; Hotels; Pousadas; GAP model; EFQM.

Sumário

Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Quadros.....	vi
Lista de Abreviaturas	viii
1 Introdução	1
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA	1
1.1 Modelo EFQM.....	7
2 Objetivo do estudo exploratório	17
3 Objetivos de investigação	18
4 Relevância do estudo	20
5 A Hotelaria	21
6 As “Pousadas de Portugal”	21
7 Revisão de literatura	23
7.1 A Qualidade e a importância da confiabilidade	23
7.2 Serviço.....	25
7.3 O modelo ServQual	27
PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO.....	1
1 Metodologia do estudo	39
2 Instrumento de recolha de dados	40
3 Procedimentos de recolha dos dados	41
4 Amostra	42
5 Análise dos dados	43
6 Escala ServQual – Expectativas	43
7 Escala ServQual – Perceção	50
8 Conclusão	63
9 Limitações do Estudo	65
10 Recomendação para estudos futuros.....	66
11 Referências bibliográficas	67
ANEXOS.....	77

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo EFQM.....	10
Figura 2. Integração de todos os elementos do EFQM	13
Figura 3. Modelo Radar	16
Figura 4. Características do serviço	26
Figura 5. Modelo ServQual adaptado de Brady e Cronin, Jr. (2002)	27
Figura 6. Modelo gap	30

Índice de Quadros

Quadro 1. Modelo EFQM – Meios versus Resultados.....	11
Quadro 2. EFQM modelo de guia de transição: Como atingir o modelo de excelência EFQM Gemoets (2009)	17
Quadro 3. Dimensões, critérios e significados atribuídos às cinco dimensões do modelo ServQual	28
Quadro 4. Pesquisas realizadas no setor hoteleiro utilizando a ferramenta ServQual	32
Quadro 5. Caracterização da amostra (n=344).....	42
Quadro 6. Valores da média e do desvio-padrão dos itens da Escala ServQual – Expectativas (n=344)	44
Quadro 7. Valores da média e do desvio-padrão dos itens e das dimensões da Escala ServQual – Expectativas (n=344)	45
Quadro 8. Valores da média e do desvio-padrão dos itens da Escala ServQual – Percepção (n=344)	46
Quadro 9. Correlações de Pearson (r) entre as dimensões da Escala ServQual (Expectativa) e as questões de investigação (n=344).....	49
Quadro 10. Valores da média e do desvio-padrão dos itens e das dimensões da escala ServQual – Percepção (n=344).....	51
Quadro 11. Valores do <i>t</i> -Student relativos à diferença das médias dos itens das Escalas ServQual de Expectativas e de Percepção (n=344)	52

Quadro 12. Valores do <i>t</i> -Student relativos à diferença das médias das dimensões das escalas ServQual de Expectativas (E) e de Percepção (P) (n=344)	54
Quadro 13. Correlações de Pearson (r) entre os totais das cinco dimensões da Escala de Expectativas ServQual (n=344)	56
Quadro 14. Correlações de Pearson (r) entre os totais das cinco dimensões da Escala de Percepções ServQual (n=344)	56
Quadro 15. Consistência interna (<i>Alpha</i> de Cronbach) dos itens das dimensões da Escala ServQual (n=344)	57
Quadro 16. Médias e desvios-padrão das respostas dadas às questões (n=344)	58
Quadro 17. Correlações de Pearson (r) entre as dimensões da Escala ServQual (Percepção) e as questões de investigação (n=344)	60
Quadro 18. Correlações de Pearson (r) entre as dimensões da Escala ServQual (e-p) e as questões de investigação (n=344)	61

Lista de Abreviaturas

EFQM – European Foundation for Quality Management

ENATUR – Empresa Nacional de Turismo

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

IPQ – Instituto Português da Qualidade

OMT – Organização Mundial do Turismo

PDCA – Plan Do Check Act

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RADAR – Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão

SERVPERF – Service Performance

ServQual – Service Quality

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SWOT – Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats

TQM – Total Quality Management

WTTC – World Travel and Tourism Council

1 Introdução

A escolha da temática estudada nesta dissertação surge na sequência de uma necessidade sentida no exercício de uma atividade profissional no setor do turismo, particularmente no que respeita à necessidade de dar resposta aos novos desafios colocados na gestão de unidades hoteleiras. Assim, em função da necessidade de identificar oportunidades de melhoria nos processos de gestão, a par do reconhecimento do valor gerado pela experiência acumulada, evidenciou-se espontaneamente a pertinência do estudo e da análise dos problemas da perceção da qualidade dos serviços, pelo menos no que respeita à introdução de propostas de valorização da natureza dos serviços prestados ao cliente, para melhor corresponder à realização das suas expectativas e necessidades. Na sequência desta intenção genérica, optámos por circunscrever o âmbito deste trabalho à avaliação da qualidade dos serviços prestados na Pousada de Óbidos, pertencente à rede Pousadas de Portugal.

O estudo exploratório que agora se apresenta foi realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Marketing e Comunicação (promovido pela Escola Superior de Educação de Coimbra – ESEC, em parceria com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital – ESTGOH) e tem como área temática a perceção da qualidade dos serviços no setor do turismo, mais concretamente no domínio específico da hotelaria, segundo o modelo de Parasuraman et al. (1985).

A globalização dos mercados, a rápida desregulamentação e o correspondente acréscimo de competitividade entre as empresas, particularmente nas empresas de prestação de serviços, gerou nos gestores a preocupação pela diferenciação e pela definição de estratégias de posicionamento mais rentáveis (Parasuraman, 1988). Contudo, considerando que, no setor dos serviços, o papel desempenhado pelas pessoas na determinação da qualidade dos serviços é essencial, no caso concreto dos serviços de hotelaria esta particularidade é ainda mais importante, considerando-se, mesmo, que é nela que “reside o desafio” (Enz, 2001, 38), pelo que é importante perceber a natureza da relação entre os colaboradores de uma unidade hoteleira e os respetivos clientes. Tal significa que, neste contexto, a avaliação da qualidade dos serviços prestados depende diretamente do envolvimento ativo do cliente ao ponto de, sem ele, nada mais fazer sentido.

Knutson (1988) referiu-se às 10 regras para a satisfação do cliente, começando por destacar “conhecer o cliente”, “criar uma boa primeira impressão”, “superar as expectativas do cliente”, “ajudar o cliente a decidir”, “facilitar os processos do cliente”, “ter foco na perceção”, “não exceder os limites”, “criar boas memórias para os clientes recordarem”, “esperar que o cliente não se lembre das más experiências” e, por último, “deixar o cliente com um sentimento de gratidão”. Passados mais de 25 anos, estas regras parecem ainda mais atuais, visto que remetem para o reconhecimento da importância da qualidade nas economias competitivas, ao ponto de sugerir que esta deve ser gerida por referência a elevados padrões de exigência, ao mesmo tempo que sugere, também, o reconhecimento da importância da perceção da qualidade percebida dos serviços prestados na determinação do grau de satisfação ou insatisfação dos clientes de um serviço.

No caso da hotelaria, este último aspeto adquire um valor tanto maior quanto, muitas vezes, a própria satisfação ou insatisfação dos clientes é determinada, sobretudo, por fenómenos subjetivos, envolvendo, muito frequentemente, dois elementos: por um lado, as expectativas que o cliente tem antes de iniciar a experiência no hotel e, por outro lado, as perceções que tem de tudo o que experienciou. Ou seja, a qualidade depende, muitas vezes, da confirmação ou não confirmação subjetiva do tipo de serviço inicialmente esperado.

O trabalho que agora se apresenta organiza-se em duas partes. Na primeira parte procede-se ao enquadramento teórico do tema do estudo, à revisão da literatura relativa aos estudos realizados sobre o tema e à apresentação genérica dos objetivos do trabalho realizado. Na segunda parte apresenta-se o estudo empírico, envolvendo a apresentação da problemática do estudo, dos objetivos que se procura atingir e do modo como os mesmos foram operacionalizados. Apresenta-se, ainda, a caracterização da amostra, as metodologias e os procedimentos usados na recolha dos dados, os instrumentos de recolha de dados, a análise e a interpretação dos dados. Por fim, seguem-se as conclusões.

A revisão bibliográfica inicia-se com a referência ao tema de estudo, à problematização e às questões e objetivos de investigação. Segue-se a discussão sobre a relevância do estudo, com um especial destaque para a importância do turismo em Portugal. Por fim, apresenta-se uma síntese da revisão de literatura realizada sobre o tema. Sobre este último ponto, são abordados os temas associados à apresentação do modelo do *European Foundation for Quality*

Management (EFQM), entendido como um instrumento importante para a promoção da excelência e da qualidade. Segue-se uma sucinta abordagem ao conceito de serviço, passando-se, depois, para a exposição do modelo ServQual, apresentando o estado da arte relativa aos estudos produzidos sobre o modelo, com realce para os estudos realizados na utilização do instrumento ServQual na hotelaria. Após a exposição do modelo, abordam-se os procedimentos utilizados na condução do estudo empírico exploratório e apresentam-se os resultados e as respetivas conclusões. A presente dissertação de mestrado termina com a conclusão e as referências bibliográficas utilizadas.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA

LITERATURA

1.1 Modelo EFQM

Segundo Wongrassamee, Simmons e Gardiner (2003), o modelo de excelência é proposto por uma associação sem fins lucrativos, a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), a qual foi fundada em 1988 a partir da associação de 14 empresas líderes europeias, com o objetivo de as tornar mais competitivas nos mercados internacionais, em resposta à maior agressividade comercial das empresas do Sudoeste Asiático e da América do Norte. Esta organização definiu como missão orientar as empresas europeias no alcance da excelência e da melhoria contínua. Através de parcerias desenvolvidas com organizações congêneres europeias, a EFQM pretendeu, deste modo, promover a excelência sustentável na Europa.

O objetivo principal dessas parcerias foi a promoção do modelo de excelência da EFQM. De acordo com a definição da EFQM, “as organizações verdadeiramente excelentes são aquelas que empreendem esforços no sentido de satisfazer os *stakeholders* através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos” (EFQM, 2002, 46). A EFQM considera, ainda, que, não sendo fácil alcançar a excelência em ambientes favoráveis, torna-se ainda mais difícil com o nível de competitividade com que as organizações têm de lidar, tanto a nível interno como internacional. As abordagens desenvolvidas pela EFQM pretendem auxiliar as organizações a atingirem o nível da excelência.

A definição de excelência desenvolvida pela EFQM é muito específica, podendo ser entendida como as

[...] práticas relevantes na gestão da organização e no alcançar de resultados baseadas num conjunto de conceitos fundamentais que incluem: orientação para os resultados, focalização no cliente, liderança e constância de propósitos, gestão por processos e por factos, envolvimento das pessoas, melhoria e inovação contínuas, parcerias com benefícios mútuos e responsabilidade social corporativa (EFQM, 2002, 96).

Para as empresas alcançarem a excelência, a EFQM aconselha o envolvimento total da liderança das organizações e, fundamentalmente, a compreensão e aceitação total dos conceitos essenciais, tais como alcançar resultados equilibrados, acrescentar valor para os clientes, liderar com visão, inspiração e integridade, gerir por processos, ter êxito com as pessoas, estimular a

criatividade e a inovação, construir parcerias e assumir a responsabilidade por um futuro sustentável.

No início, a EFQM decidiu criar um prémio de qualidade semelhante ao prémio *Baldrige*, proposto pelo modelo *Malcolm Baldrige* – o *National Quality Award*, que se realiza nos Estados Unidos da América (Conti, 2007). Os princípios subjacentes à avaliação da qualidade, inerente à atribuição dos prémios de qualidade, são praticamente os mesmos, dado que todos representam a filosofia do *Total Quality Management* (TQM); ainda assim, existem países que diferem entre si (Gómez Gómez, Costa, & Lorente, 2010). A título de exemplo, nos países menos desenvolvidos, estes prémios atribuem menos importância a aspetos como a responsabilidade social e focam-se mais na liderança, mas, na Europa, o modelo revela mais atenção ao impacto social e humano da gestão (Tan, McCahon, & Miller, 2002).

Para compreender o modelo EFQM, António, Teixeira e Rosa (2007) avançam que é necessário apreender o ciclo de Deming, ou ciclo PDCA (sigla de *plan, do, check and act*), que tem por princípio tornar mais claros e ágeis os métodos envolvidos, dividindo-o em quatro passos associados aos processos de incremento da qualidade dos processos organizacionais e de melhoria contínua:

- Planear (*plan*): estabelecer a missão, a visão, os objetivos, os procedimentos e as metodologias necessárias para alcançar os resultados;
- Executar (*do*): realizar, executar as atividades;
- Verificar (*check*): monitorizar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planificado e com os objetivos que se pretendem alcançar;
- Atuar (*act*): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios; eventualmente, determinar e elaborar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, melhorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

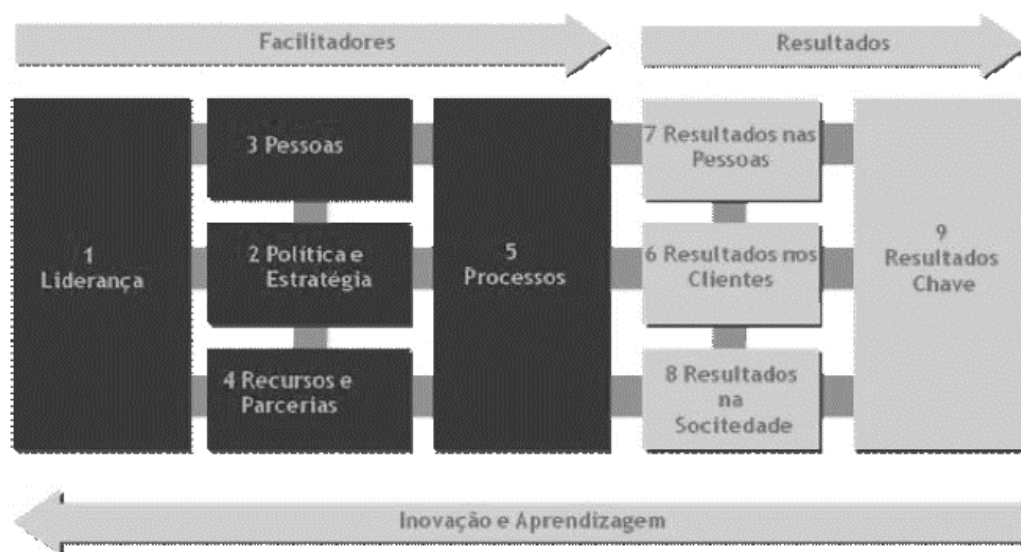
Neste sentido, o modelo de excelência da EFQM é uma ferramenta que pode ser usada com diferentes propósitos (EFQM, 2003). Destacam-se os seguintes exemplos: a) como uma ferramenta de autoavaliação; b) como um instrumento de *benchmark* das melhores práticas de outras organizações; c) como um guia para identificar áreas e oportunidades de melhoria; d) como base para uma terminologia e forma de pensar comuns; e e) como uma estrutura de

referência para organizar o sistema de gestão da organização. Pode, assim, afirmar-se que “o modelo é utilizado como uma ferramenta de diagnóstico da saúde das empresas” (António et al., 2007, 129), já que possibilita procedimentos de autoavaliação e posterior tomada de consciência do estado da organização. Ainda de acordo com os autores, “este processo permite à organização evidenciar de uma forma clara os seus pontos fortes e as áreas nas quais deve introduzir melhorias e propõe ações de melhorias planeadas que podem ser monitorizadas” (António et al., 2007, 129).

Segundo Saraiva, Orey, Figueira e Almeida (2001), EFQM (2002) e Silva, Mendes e Guerreiro (2001), o modelo do EFQM defende, essencialmente, que a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e o impacto na sociedade são alcançados através da liderança que conduz a política e estratégia, a gestão das pessoas, os recursos e os processos, de forma a alcançar a excelência nos resultados da atividade: “O modelo de excelência considera que os processos são a forma pela qual as organizações aproveitam e libertam as capacidades dos seus colaboradores, de forma a atingir resultados” (Saraiva et al., 2001, 67). Os autores prosseguem, defendendo que

O modelo de excelência da EFQM é uma ferramenta não prescritiva baseada em nove critérios. Cinco são relativos a critérios associados a ‘meios’ e quatro a critérios relacionados com a avaliação de ‘resultados’. Os critérios-meios abrangem aquilo que uma organização faz. Os critérios-resultados abrangem o que uma organização alcança. Os resultados são causados pelos meios, e os meios são melhorados utilizando o *feedback* dos resultados (Saraiva et al., 2001, 73).

O modelo baseia-se no seguinte princípio: “resultados excelentes no que se refere ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados através da liderança na condução da política e estratégia, a qual é transferida através das pessoas, das parcerias, dos recursos e dos processos” (EFQM, 2002, 12). O modelo defende que existem numerosas formas de atingir a excelência em todos os parâmetros e é na base dos excelentes resultados que proporciona no desempenho, cliente, pessoas e sociedade que são atingidos a partir da parceria entre os meios e os processos. As setas indicativas demonstram a dinâmica natural do modelo, que transmite inovação, aprendizagem, melhoria dos meios que direcionam a empresa para atingir melhores resultados (Gómez et al., 2010) (Figura 1).



Fonte: Adaptado de www.EFQM.org.

Figura 1. Modelo EFQM

O modelo está suportado num sistema de pontuação, que permite avaliar o *score*, estando essa pontuação dividida em 50% para os “meios” e 50% para os “resultados”, cada critério tendo uma pontuação específica de acordo com o grau de importância que lhe foi atribuída (Louro, 2009) (Quadro 1).

Quadro 1. Modelo EFQM – Meios *versus* Resultados

Meios (50%)	Resultados (50%)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança: aspetos envolvidos com a missão, a visão, os valores e a ética, que estão subjacentes à cultura e desempenho organizacional, composto por cinco subcritérios. • Pessoas: aspetos relacionados com os recursos humanos, a forma como são geridos, os seus conhecimentos e competências, assim como o seu envolvimento e responsabilização, atendendo a cinco subcritérios distintos. • Política e estratégia: aspetos que focam os <i>stakeholders</i>, as suas necessidades e expectativas, atendendo ao desempenho das atividades e sua mensuração, verificados através quatro subcritérios diferentes. • Parcerias e recursos: aspetos que se relacionam com a gestão de parcerias e de recursos, sejam eles não financeiros ou financeiros, recolhidos através de cinco subcritérios. • Processos: os processos são sistematicamente concebidos e geridos; melhorados, através da inovação, satisfazendo e gerando valor para os <i>stakeholders</i>; os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos a partir das necessidades e expectativas dos clientes, com a adequada produção, entrega e assistência; as relações com os clientes são geridas e valorizadas, passíveis de serem recolhidas as observações através de cinco subcritérios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados para as pessoas: são medidas da perceção das pessoas; funcionam como indicadores de desempenho da organização, evidenciados mediante a aplicação de dois subcritérios. • Resultados para os clientes: são medidas da perceção dos clientes; funcionam como indicadores de desempenho da organização, recolhidos através de dois subcritérios. • Resultados para a sociedade: são medidas da perceção da sociedade; funcionam como indicadores de desempenho da organização, atendendo a dois subcritérios. • Resultados-chave do desempenho: refletem e medem a política e a estratégia da organização; funcionam como indicadores-chave do desempenho da organização, sendo passíveis de ser observados através da utilização de dois subcritérios.

Fonte: Adaptado de Louro (2009).

Este é um modelo que, de acordo com Tejedor, Elola e Tejedor (2008), obtém uma maior satisfação por parte de quem o implementa, permitindo uma autoavaliação baseada num

conjunto de critérios que facilitam a avaliação externa e, por conseguinte, efetivar práticas de *benchmarking*. Todavia, o modelo apresenta algumas deficiências, uma vez que se baseia na perceção da qualidade e na melhoria dos processos locais e não na promoção das melhorias operacionais; utiliza um conjunto muito vasto de indicadores, o que dificulta o controlo dos mesmos; não preconiza as relações causa-efeito entre os indicadores; e analisa a qualidade de um ponto de vista generalista (Louro, 2009).

No entanto, uma das virtudes principais do modelo EFQM é o facto de considerar todas as características dos processos de gestão da organização, incluindo liderança, estratégia, colaboradores e processos. O resultado desta perspetiva é que o modelo pode ser usado para detetar, em jeito de autoavaliação, as áreas que carecem de uma melhoria (Tajri, 2005). A grande vantagem de utilizar e aplicar o modelo é o reconhecimento que a empresa e os colaboradores adquirem ao poderem reconhecer as suas forças e fraquezas, como se se tratasse de uma análise SWOT (Tajri, 2005).

Deming (1986) destaca algumas vantagens como a base de gestão, aceder aos factos, auxiliar a organização a atingir resultados e trilhar o caminho da excelência através de uma autoavaliação efetuada com regularidade.

Um estudo realizado por Tutuncu e Kucukusta (2007) concluiu que a relação entre o comprometimento organizacional e o modelo EFQM é real e relevante. A gestão do processo é entendida como mais importante face à gestão dos resultados. Logo, existe uma forte relação entre o comprometimento organizacional e a excelência da empresa. Para além dos nove elementos referidos, constam a imagem a inovação e a aprendizagem como motores para os meios e os resultados. A configuração do modelo permite a aplicação a qualquer tipo de organização. A estrutura e organização sistematizada do modelo facilitam essa adaptação (EFQM, 2003).

Na brochura “avaliar a excelência”, a EFQM (2002) reforça a tese segundo a qual é devido ao contexto em que vivemos de crescente competitividade, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas económico, social e de clientes que as organizações devem, adicionalmente à demonstração de resultados do desempenho financeiro alcançado, incluir, também, nos resultados informações e *feedback* referentes a outros *stakeholders*, pois estas funcionam como um prognóstico do desempenho financeiro futuro. Os

conceitos por detrás do modelo que a própria EFQM disponibiliza no sítio oficial da organização apresentam-se na Figura 2 (EFQM, 2003).



Fonte: Adaptado de www.EFQM.org.

Figura 2. Integração de todos os elementos do EFQM

O modelo EFQM é uma filosofia de gestão, baseado nas boas práticas de destaque, cujo objetivo é o de que organização satisfaça de uma forma equilibrada as necessidades e expectativas dos clientes, colaboradores, *stakeholders* e sociedade em geral. O modelo de EFQM de excelência empresarial é um instrumento que, através de oito pontos, assiste as empresas a estabelecer um sistema de gestão que lhes permite avaliar em que ponto se encontram no caminho para a excelência e estabelecendo pontos fortes, bem como áreas que requerem melhorias.

1 – Orientação para os resultados: excelência é alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização”. Para a sua consecução, as organizações têm que ser ágeis na adaptação à mudança, ter a capacidade de monitorizar essas mudanças, bem como de as antecipar;

2 – Foco no cliente: excelência é criar valor sustentável para o cliente”. O cliente é o principal avaliador do desempenho da organização; assim, há que monitorizar de que forma a atividade

da organização é avaliada para entender as necessidades presentes e futuras dos clientes reais e potenciais. Estratégias de segmentação permitem atender melhor às expectativas dos diferentes clientes. Quando a resposta da organização não corresponde ao que os clientes esperam, a organização adapta-se de forma rápida e eficiente. As organizações excelentes constroem e mantêm relações excelentes com os seus clientes;

3 – Liderança e regularidade: excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos”. Os líderes devem definir o rumo da organização de forma clara. É importante unificar os esforços de todos os colaboradores. A definição dos valores, da ética, da cultura e da estrutura organizacional agrada aos *stakeholders*, para além de proporcionar uma identidade distintiva. Outras competências são: a liderança pelo exemplo, a constância de propósitos e a capacidade para ajustar o rumo da organização, mantendo as pessoas unidas nesse rumo mesmo perante um ambiente instável;

4 – Gestão por processos e por factos: excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados”. Uma organização excelente possui um sistema de gestão que responde às necessidades dos seus *stakeholders* de forma eficaz. Os processos são claramente definidos e integrados, desdobrados de forma eficiente e melhorados continuamente. O processo de tomada de decisão é feito com base em factos, são ponderadas as necessidades dos clientes, a capacidade da organização e o conhecimento relativo a outras organizações (incluindo a concorrência);

5 – Desenvolvimento e envolvimento das pessoas: excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento”. A maximização das capacidades e competências futuras passa pela identificação das potencialidades e pelas capacidades dos colaboradores, em função das necessidades presentes e futuras. Os planos a desenvolver consideram a formação dos colaboradores. As oportunidades de melhoria são baseadas no *empowerment* dos colaboradores e na tentativa de maximizar as suas potencialidades;

6 – Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas: excelência é desafiar o *status quo* e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria”. A excelência de uma organização atinge-se através do acompanhamento do desempenho das suas atividades, bem como das atividades de outras organizações. A prática de

benchmarking é uma oportunidade de adotar práticas de melhoria, tanto interna como externa. As práticas que tragam valor acrescentado para os *stakeholders* são constantemente procuradas;

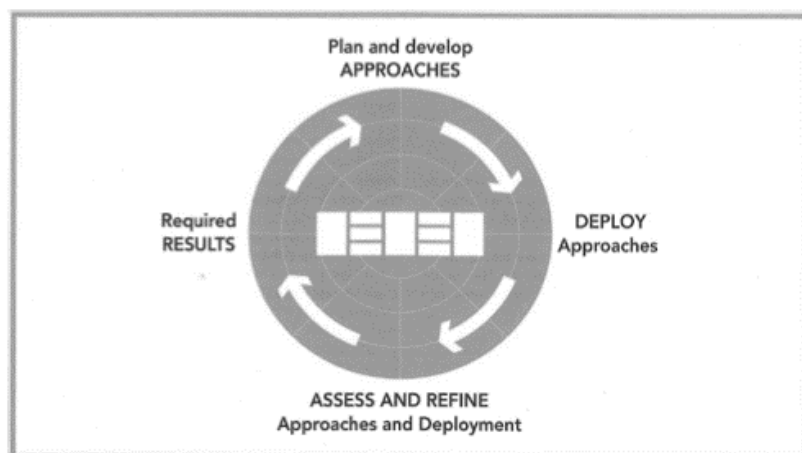
7 – Desenvolvimento de parcerias: excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado”. Em ambientes instáveis, o desenvolvimento de parcerias pode ser vital para a sobrevivência da organização. As parcerias que permitam conferir valor acrescentado para os *stakeholders* são feitas em função das competências vitais para o negócio, quer sejam clientes, fornecedores ou, até, concorrentes;

8 – Responsabilidade social corporativa: excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na sociedade”. As decisões são coerentes com a ética, a ecologia e a responsabilidade social.

No centro deste modelo encontra-se a lógica designada por RADAR – que é um acrónimo para Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão (EFQM, 2002; Hides, Davies, & Jackson, 2004). Esta lógica foi apresentada para auxiliar as organizações com o processo da autoavaliação (Hides et al., 2004).

É um modelo que se fundamenta não só em ideias, mas, principalmente, nos resultados (EFQM, 2003). Este modelo tem a vantagem de possibilitar a realização de *benchmarking* de resultados com organizações consideradas como sendo as melhores. Esta perspetiva estabelece, no entanto, que uma organização necessita de:

- . Determinar os **resultados** que espera alcançar como parte integrante do processo de desenvolvimento da política e estratégia. Estes resultados abrangem o desempenho da organização, tanto financeiro como operacional, e a perceção dos seus *stakeholders*.
- . Planear e desenvolver um conjunto integrado de **abordagens** sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- . **Desdobrar** as abordagens de uma forma sistemática, garantindo a sua implementação total.
- . **Avaliar e rever** as abordagens adotadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas. Finalmente, identificar, priorizar, planear e implementar melhorias onde necessário (Andrade, 2004) (Figura 3).



Fonte: Adaptado de www.EFQM.org.

Figura 3. Modelo RADAR

Quando a empresa decide pontuar/classificar a sua avaliação, pode aplicar a matriz de pontuação RADAR, que é utilizada, também, na avaliação das candidaturas ao prémio europeu da qualidade (Andrade, 2004) (Quadro 2).

Quadro 2. EFQM modelo de guia de transição: Como atingir o modelo de excelência EFQM (Gemoets, 2009)

Crítérios	Excelência	Pontuação
Meios		
Liderança	Os líderes excelentes desenvolvem e facilitam o cumprimento da missão e da visão da organização.	10%
Política e estratégia	As organizações excelentes implementam a sua visão e missão através de uma estratégia focada nos parceiros estratégicos, tendo em conta o mercado e o setor onde operam.	10%
Pessoas	As organizações excelentes gerem, desenvolvem e libertam todo o potencial dos seus colaboradores ao nível individual, de equipa e organizacional.	10%
Parcerias e recursos	As organizações excelentes planeiam e gerem fornecedores, recursos internos e parcerias externas de modo a apoiar os procedimentos, a estratégia e a operação eficaz dos processos.	10%
Processos	As organizações excelentes planeiam, gerem e melhoram os processos de modo a satisfazer plenamente e a gerar valor acrescentado para os seus clientes e parceiros estratégicos.	10%
Resultados		
Resultados dos clientes	As organizações excelentes medem os seus resultados de modo abrangente e proporcionam elevados níveis de satisfação em relação aos seus clientes.	15%
Resultados das pessoas	As organizações excelentes medem os seus resultados de modo abrangente e proporcionam elevados níveis de satisfação em relação aos seus colaboradores.	10%
Resultados da sociedade	As organizações excelentes medem os seus resultados de modo abrangente e proporcionam elevados níveis de satisfação em relação à sociedade.	10%
Resultados chave do desempenho	As organizações excelentes medem os seus resultados de modo abrangente e proporcionam elevados níveis de satisfação em relação aos elementos chave da sua estratégia.	15%

Fonte: Adaptado de www.EFQM.org.

2 Objetivo do estudo exploratório

Para Fortin (1999), a definição do problema de investigação consiste em “definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos” (p. 62). A apresentação do tema deve relacionar-se com a demonstração do interesse

associado à realização do estudo e com o destaque da pertinência do estudo para ampliar o conhecimento sobre o tema. No decurso da revisão de literatura efetuada, determinou-se como tema de investigação: “Avaliação da qualidade de serviços percebida usando o modelo ServQual: o caso Pousada de Óbidos”.

As questões a esclarecer na condução de um estudo exploratório de investigação são, habitualmente, definidas a partir do enunciação dos objetivos estabelecidos para o estudo e ajudam a organizar o estudo. Por exemplo, Fortin (1999, 101) refere que “a questão de investigação é um enunciado interrogativo, escrito no presente que inclui habitualmente uma ou duas variáveis e a população a estudar” (Fortin, 1999, 101). Com recurso ao modelo ServQual, os objetivos orientadores para este estudo podem ser enunciados como segue:

- 1) Quais são as expectativas mais relevantes dos clientes em relação à qualidade dos serviços a prestar numa unidade hoteleira?
- 2) Como percebem os clientes a qualidade dos serviços prestados numa unidade hoteleira?
- 3) Como identificar oportunidades de melhoria da qualidade dos serviços prestados numa unidade hoteleira?
- 4) Como se relaciona a avaliação da qualidade dos serviços com a vontade de regressar à unidade hoteleira, com a intenção recomendar a experiência a terceiros e com a satisfação geral?

3 Objetivos de investigação

Segundo Fortin (1999), o objetivo de um estudo define-se como um enunciado declarativo, em que se precisam as variáveis chave, a população alvo e a orientação da investigação. Neste caso, o objetivo do estudo que agora se apresenta é o de utilizar uma adaptação portuguesa da Escala ServQual para avaliar a qualidade percebida dos serviços prestados numa unidade hoteleira específica e numa amostra de conveniência constituída por 344 clientes nacionais e estrangeiros.

Embora existam vários modelos e instrumentos de avaliação da qualidade dos serviços, nem sempre é fácil usá-los e extrair dos dados indicações relevantes para incrementar a qualidade.

A percepção da qualidade dos serviços não é fácil de analisar, pelo que a existência de um modelo amplamente usado, pelo menos a avaliar pela abundância de estudos publicados, em que se teoriza a natureza de um serviço e o entendimento do que é a qualidade dos mesmos, e do qual se gerou uma escala de avaliação, usada por inúmeros autores para avaliar inúmeros serviços, como é o caso da Escala ServQual – proposta por Parasuraman et al. (1985) – oferece um conjunto de oportunidades que não podemos deixar de usar. Com efeito, o método proposto por estes autores para avaliar a qualidade dos serviços baseia-se na conjectura de que a avaliação subjetiva da qualidade do serviço prestado se pode determinar pela dimensão do hiato existente entre as expectativas prévias dos clientes sobre a natureza do serviço a adquirir e a percepção posterior sobre o modo como o serviço foi prestado.

Com base no modelo proposto, foi realizada uma pesquisa para avaliar o serviço oferecido por uma unidade hoteleira concreta, de modo a obter informação pertinente capaz de poder contribuir para a melhoria dos processos de tomada de decisão relativos ao incremento de uma política de melhoria contínua da qualidade do serviço prestado numa unidade hoteleira da rede Pousadas de Portugal.

Assim, com o objetivo de avaliar a discrepância entre medidas da qualidade esperada, expectativa de qualidade do serviço e medidas de avaliação do serviço prestado ao cliente, bem como qualidade percebida do serviço prestado, foi usado um questionário, Escala ServQual, na recolha de respostas numa amostra de conveniência constituída pelos clientes nacionais e estrangeiros alojados na unidade hoteleira em causa. Os questionários foram distribuídos aos clientes, durante o pequeno-almoço no término da estadia, ou seja, no dia em que efetuavam a saída da pousada.

Os questionários foram distribuídos individualmente, por escrito, sendo que as respostas foram registadas e codificadas numa escala de Likert de sete pontos (desde 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente), onde se procedeu ao registo do grau de concordância dos inquiridos em relação a um conjunto de afirmações sobre o que se esperava de um serviço e sobre o que se obteve após o usufruto desse serviço. Segundo Martins e Lintz (2000), este procedimento consiste num conjunto de itens apresentados em forma de afirmação, ou critérios, perante os

quais se solicita aos inquiridos que manifestem as suas respostas, escolhendo um dos pontos da escala. O processo de recolha dos dados incidiu numa amostra de conveniência constituída pelos clientes nacionais e estrangeiros que estiveram alojados numa unidade hoteleira concreta da rede Pousadas de Portugal.

4 Relevância do estudo

A qualidade nos serviços hoteleiros é um tema de relevo para a economia portuguesa, dada a sua importância no turismo. O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu uma estratégia e um plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal que assenta na qualidade, na competitividade e na sustentabilidade da sua oferta. Segundo dados do Turismo de Portugal, I.P., o turismo é um setor estratégico para a economia nacional pelas receitas diretas e indiretas que gera, contribuindo com cerca de 46% das exportações dos serviços, e mais de 14% das exportações totais e 13% do PIB. Portugal registou 15.5 milhões de dormidas no verão de 2011, mais quase um milhão (+ 924.7 mil) do que no mesmo intervalo (julho, agosto e setembro) de 2010, o que constitui um novo recorde para a atividade nestes meses, principal período de procura turística.

A importância económica do setor do turismo em Portugal manifesta-se, sobretudo, numa forte contribuição deste setor para o Produto Interno Bruto (PIB), sendo, por isso, um setor estratégico para a competitividade da economia, já que representa aproximadamente 13% do PIB, havendo confirmações de aumento de 15% até 2015, bem como 12% da empregabilidade gerada (PENT, 2011). No entanto, as principais razões que tornam indispensável a exploração desta temática são o facto de este setor se encontrar em constante crescimento e de constituir um importante foco de desenvolvimento nas regiões rurais, pois estas unidades constituem polos de desenvolvimento de zonas rurais cada vez mais despovoadas e desertificadas, na medida em que existe uma valorização dos recursos, das infraestruturas, da história, das tradições e da cultura de cada região onde se localizam muitas as unidades das Pousadas de Portugal. Na última revisão efetuada ao PENT é declarado como um dos objetivos “reforçar a qualidade do turismo nacional em todos os pontos de contacto com o turista, continuando a

apostar na implementação de sistemas de gestão de qualidade e de monitorização da satisfação do cliente [...]” (PENT, 2011, 45). Neste sentido, destacam-se três pilares de enfoque: normas de qualidade, sistemas de requalificação da oferta e monitorização da satisfação dos turistas (PENT, 2011).

5 A Hotelaria

A hotelaria é um setor caracterizado pela prestação de serviços cuja finalidade principal é o fornecimento de alojamento, entretenimento, alimentação, segurança e restantes necessidades que satisfaçam a arte de bem receber. Com características organizacionais próprias, o turismo faz parte de uma das atividades mais prósperas do século XXI, o qual, superando a indústria automóvel, agrícola e eletrónica, gera cerca de 155.4bn Euros (WTTC, 2014). A hotelaria constitui-se como um dos elementos principais a nível de infraestrutura turística para o desenvolvimento do setor no país.

Fick e Ritchie (1991) sugerem que as infraestruturas turísticas (hotel, transporte e restaurante, entre outras) são a principal atração do destino onde estas representam uma parte significativa da aparência global do destino das férias.

Existe uma forte relação entre a satisfação do turista e o comportamento intencional de repetir o mesmo destino. Como tal, tornou-se imprescindível apostar em instrumentos operacionais que ajudem a melhorar a qualidade dos serviços e avaliar os resultados obtidos, como ServQual de Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1988).

6 As “Pousadas de Portugal”

Criadas a 1 de maio de 1941, por iniciativa de António Ferro, Ministro do Turismo, as pousadas destinavam-se a alojar os visitantes e fornecer-lhes a alimentação no respeito pelo estilo de cada região. A rede de pousadas surge pela mão da ENATUR (Empresa Nacional de Turismo), uma

empresa pública, mas que foi privatizada em 2003, e, neste momento, as Pousadas de Portugal são geridas por um consórcio liderado pelo Grupo Pestana. Este modelo de gestão é uma tendência global. O Grupo Starwood serve de exemplo para ilustrar esta tendência, com a transferência do enfoque da propriedade de estabelecimentos para a gestão de empreendimentos. O peso dos hotéis próprios passou de 56% para 39%, verificando-se uma tendência inversa no que diz respeito aos hotéis franchisados, de 21% para 36% (Pimentel, 2013). O Grupo Pestana, cuja origem remonta a 20 de novembro de 1972, desenvolve a sua atividade principalmente no setor do Turismo, tendo, ainda, interesses na Indústria e nos Serviços. Atualmente, o Grupo Pestana é o maior grupo português no setor do Turismo, com mais de 48 unidades e cerca de 10.000 quartos, constituindo a maior cadeia hoteleira de origem portuguesa.

As pousadas são locais de turismo, cultura e lazer que aproveitam a rica diversidade e as melhores tradições das regiões em que se inserem. São uma rede de mais de 40 unidades de alojamento de charme e regionais. Nos anos 50 nasceu um novo conceito de pousada: as pousadas históricas, localizadas em monumentos cuidadosamente restaurados, proporcionando aos seus hóspedes uma experiência histórico-cultural enriquecedora e um privilégio desde sempre assegurado pelo respeito na recuperação do património arquitetónico nacional, adaptado às modernas exigências de conforto e bem-estar. Estas pousadas estão situadas de norte a sul do país, nos Açores e, agora, também no Brasil, em castelos, conventos, fortalezas e locais de rara beleza paisagística. Na linguagem portuguesa corrente, o termo “pousada” evoca uma ideia de pausa, de paragem. De certa maneira, este termo restitui-nos o sentido da arte e do prazer de viajar (pousadas.pt).

As pousadas são lugares que apelam aos sentidos. Não basta falar delas, contar a sua história ou descrever a paisagem que rodeia cada uma. É necessário viver o espírito das pousadas, assente no conceito diferenciado e inimitável do bem servir e receber. Para um povo com um passado histórico tão rico como o lusitano, os aspetos gastronómicos adquiriram uma forte componente tradicional que importa preservar e fomentar. Pela diversidade da sua herança secular, as Pousadas de Portugal constituem a maior rede de restaurantes regionais do país, distinguindo-se pela oferta gastronómica rica e variada, revelando segredos de uma arte milenar e recriando o melhor da cozinha regional, sempre acompanhada pelos mais genuínos vinhos portugueses. Constituem, assim, locais de contemplação e descoberta onde, sob um claustro

manuelino, na serenidade de uma paisagem ou diante de uma majestosa montanha por horizonte, o hóspede encontra sempre a melhor companhia para desfrutar da boa mesa.

As pousadas são lugares que oferecem aos seus hóspedes verdadeiras iguarias. São templos da gastronomia regional portuguesa que preservam e fomentam as tradições gastronómicas nacionais de geração em geração. As pousadas oferecem a oportunidade de conhecer Portugal, desde os vales verdes e bucólicos do Minho, passando por locais onde a natureza se apresenta em todo o seu esplendor, como o vale do Douro, pelas montanhas exuberantes de Trás-os-Montes, até às planícies douradas do Alentejo ou às areias finas e águas cálidas da costa algarvia. Pretendem ser o reflexo da região ou da zona onde estão inseridas. A sua conceção, mobiliário e decoração estão em harmonia com a região ou a ambiência histórica do monumento. Desde sempre, as Pousadas de Portugal privilegiaram a recuperação do património arquitetónico nacional, assegurando, dessa forma, a conservação de monumentos e, em paralelo, aumentando a oferta de um produto turístico original e de qualidade. Muito interessante nestes últimos anos é verificar a sintonia entre a estratégia de marketing da empresa e a estratégia do país para o turismo, com a aposta nos mercados internacionais e na promoção externa (Silva, 2006).

7 Revisão de literatura

Neste capítulo serão abordados conceitos considerados essenciais para o entendimento da presente pesquisa. A revisão inicia com uma abordagem teórica dos conceitos de qualidade e confiabilidade, e a sua importância no processo de tomada de decisão. Seguidamente, é abordado o conceito do serviço, passando, posteriormente, à abordagem do modelo ServQual.

7.1 A Qualidade e a importância da confiabilidade

Definir o conceito de qualidade é uma tarefa difícil. Qualquer tentativa neste sentido conseguirá apenas abranger algumas características, não abordando outras tantas. A qualidade depende, acima de tudo, da forma como é analisada. Assim, podemos assumir que a qualidade é algo

universalmente conhecido, uma propriedade que não se pode analisar, que se reconhece unicamente pela experiência. Para Queiroz (1995), “qualidade não é pensamento, nem matéria, porém uma terceira entidade independente das duas [...] muito embora qualidade não possa ser definida, sabemos o que é” (p. 14). A noção de qualidade é mais atual do que nunca e os responsáveis pelas empresas estão de acordo quanto à necessidade de uma política racional de qualidade, verificando, todavia, que a aplicação se reveste de diversas dificuldades. O termo qualidade está na moda, no mundo da economia em geral e na hotelaria em particular. Está na moda desde, pelo menos, há 40 anos. Uma moda tão duradoura não é moda: é uma constante da vida económica (Peyraut, 1985).

Louro (2009) refere que o conceito de qualidade tem vários significados e várias linhas de pensamento, e faz referência a alguns gurus, como Crosby (1979), que a define como a conformidade aos requisitos, Deming (1986), que a define como a melhoria contínua, ou Juran (1988), que a avalia como sendo inerente ao uso; porém, todos os autores se baseiam no princípio comum de que a qualidade é dominada pelo cliente. A organização mundial do turismo (OMT) define a qualidade do turismo como

[...] o resultado do processo que implica a satisfação com todos os produtos autênticos e serviços necessários, exigências e expectativas dos clientes, a um preço aceitável, que esteja em conformidade com os determinantes subjacentes à qualidade, como a proteção e segurança, higiene, acessibilidade, transparência, autenticidade e harmonia com as atividades de turismo relacionadas com as pessoas e com a paisagem natural (OMT, 2003, 57).

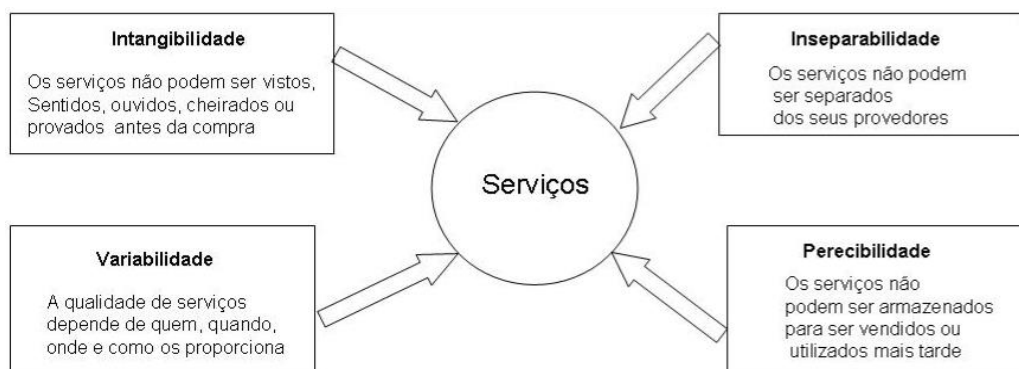
A confiabilidade faz parte das várias dimensões da qualidade, e o aumento da procura tem levado as organizações a investirem cada vez mais em novos recursos para gerar produtos e serviços que reflitam os requisitos da qualidade (Martins & Laugeni, 2005). A confiabilidade tem o mesmo grau de importância da qualidade, pois é um fator chave em numerosas decisões de compra, quando as alternativas estão a ser consideradas (Oakland, 2007). A qualidade dos serviços pode ser entendida pelos clientes através da sua tangibilidade, ou seja, o serviço é aquilo que o cliente vê e sente, nomeadamente a aparência física do local de trabalho, assim como através da sua intangibilidade, como seja a amabilidade e cordialidade dos elementos que estão a efetuar o atendimento ao público (Oakland, 2007), uma vez que os serviços preconizam determinadas especificidades, sejam eles de cariz público ou privado. Assim, é necessário que exista uma perceção da necessidade de fornecer serviços com excelente qualidade,

monitorizando continuamente as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, de modo a identificar as causas de eventuais fossos que sejam encontrados, com o propósito de alcançar a melhoria contínua (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1991). Quando se perde a confiança do cliente, perde-se, também, a oportunidade de conquistar novos clientes, pois passa a ser-se recordado e associado ao produto ou serviço não confiável que foi oferecido. No entanto, caso o consumidor tenha ficado satisfeito com o serviço, é possível que efetue novas compras/serviços e pode passar a constituir um meio de publicidade confiável dentro do seu grupo social. Este tipo de consumidor passa a outro nível de compromisso, já que experimentou o nível de serviço com satisfação (Martins & Laugeni, 2005). Reichheld e Sasser (1990) definem a lealdade do cliente como a pessoa que valoriza a relação que tem com a empresa e forma numa relação positiva, ao ponto de considerar a empresa como o seu prestador de serviços preferido em determinada área. Os clientes leais não trocam de prestador de serviço por qualquer motivo, perante as pequenas diferenças que existam entre eles, como, por exemplo, o preço. Reichheld e Sasser (1990) referem que uma boa estratégia de retenção de clientes passa por fidelizar, pelo menos, 5% de clientes. Esta medida pode levar a um aumento de 25% a 85% nos lucros. Os autores fazem, ainda, referência ao fator curioso de que as empresas investem até cinco vezes mais em obter novos clientes do que em manter os que já têm.

7.2 Serviço

Para Parasuraman et al. (1988) a qualidade de serviço pode ser pensada a partir da ideia de não confirmação de uma expectativa prévia ao consumo do serviço, isto é, “[...] grau e direção da discrepância entre as percepções dos consumidores e as suas expectativas” (p. 17). Assim, de acordo com esta conceção, as expectativas podem e devem ser interpretadas como desejos e vontades dos consumidores, isto é, o que eles gostariam que o prestador de serviço lhes oferecesse. Já as percepções poderão ser definidas como avaliações do desempenho dos referidos prestadores de serviços. Num outro trabalho, os mesmos autores frisam que “compreender as expectativas dos clientes é um pré-requisito para conceder um serviço superior; os clientes comparam percepções com expectativas quando julgam uma empresa de serviços” (Parasuraman et al., 1991, 39).

Segundo Kotler e Armstrong (1999), a qualidade de serviços envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Neste contexto, os autores definem serviço como as atividades essencialmente intangíveis que uma parte oferece à outra e que não resultam na posse de um bem. Na literatura de qualidade de serviços, Kotler e Armstrong (1999) apontam para a tendência mundial da crescente conscientização das pessoas em relação à qualidade dos produtos e serviços obtidos. A qualidade do serviço constitui uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado. Podemos, ainda, destacar Gronroos (2000), que refere a definição de qualidade baseada no utilizador como o que realmente se destaca na qualidade de serviço, ou seja, é “a qualidade como é percebida pelos clientes” (Gronroos, 2000, 63). Assim, é geralmente aceite que um serviço de qualidade pode ser definido como a atitude do cliente ou o julgamento global que este tem sobre a superioridade e distinção do serviço (Bitner & Hubbert, 1994; Robledo, 2001; Robinson, 1999) (Figura 4).



Fonte: Kotler, Haider e Rein (1993).

Figura 4. Características do serviço

Para Kotler, Haider e Rein (1993), os serviços apresentam quatro características principais: (1) intangibilidade – os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Para tentar reduzir esta incerteza, os compradores pretendem encontrar sinais e evidências da qualidade do serviço; (2) inseparabilidade – de modo geral, os serviços são produzidos e absorvidos simultaneamente. Tanto o prestador de serviços como o cliente afetam o resultado

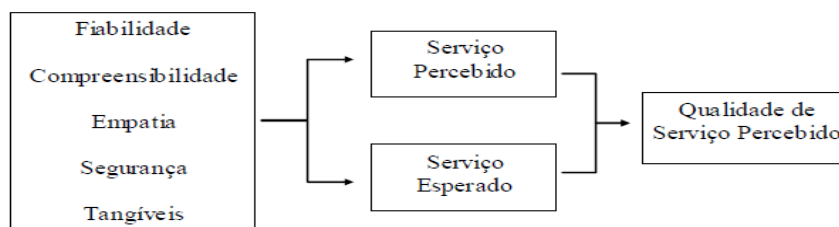
final; (3) variabilidade – pelo facto de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente alteráveis; e (4) perecibilidade – os serviços não podem ser armazenados. Contudo, a perecibilidade dos serviços apenas é um problema quando a procura não é constante.

7.3 O modelo ServQual

Para avaliar a qualidade dos serviços, deverá ser avaliada a diferença entre o que os clientes esperam receber e o que realmente acham que receberam (Gordon, 1998). Esta avaliação pode ser feita com base na utilização da Escala ServQual, segundo a qual

[...] a diferença entre o nível de expectativa do cliente em cada dimensão e a forma como o cliente percebe o modo como a empresa fornece essa dimensão é quantificável, mensurável e pode ser expressa como uma diferença da qualidade do serviço (Falzon, 2003, 51).

A escala está organizada em cinco dimensões referentes à qualidade dos serviços, e remete para dois conjuntos de 22 itens, agrupados em “Expectativas” e “Percepções”. O grupo de itens correspondente às “expectativas” pretende avaliar as expectativas gerais dos clientes relativamente ao serviço, e o grupo de itens correspondente às “percepções” foi ajustado ao primeiro grupo, com o objetivo de medir as avaliações dos clientes em relação ao serviço prestado (Figura 5).



Fonte: Parasuraman et al. (1988)

Figura 5. Modelo ServQual adaptado de Brady e Cronin, Jr. (2002)

Parasuraman et al. (1985) identificaram 10 dimensões para a avaliação da qualidade. Posteriormente, a Escala ServQual foi aperfeiçoada e resultou numa redução para cinco dimensões, sendo composta por 22 itens correspondentes a cinco dimensões da qualidade de serviço (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000). A cada um destes 22 itens corresponde uma questão ligada à expectativa e outra à perceção, usando uma escala de *Likert* (Gabbie & O'Neill, 1996), e, assim, os autores construíram uma escala com o intuito de analisar os níveis de qualidade de serviço (Brady & Cronin Jr., 2001). O modelo ServQual, subjacente à escala de avaliação da qualidade dos serviços, pode ser apresentado conforme se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3. Dimensões, critérios e significados atribuídos às cinco dimensões do modelo ServQual

Dimensões	CrITÉRIOS propostos	Significado
<u>1</u> Tangíveis	Equipamentos	Equipamentos usados na manutenção de computadores.
	Instalações físicas	Aparência das instalações físicas; localização.
	Aspeto do pessoal	Colaboradores com aparência limpa e profissional.
<u>2</u> Confiabilidade	Conhecimento técnico	Desempenho correto do serviço; capacidade de esclarecer as dúvidas do cliente; formação dos funcionários; certificações.
<u>3</u> Capacidade de resposta	Rapidez no atendimento	Boa vontade para servir o cliente; agilidade no atendimento.
<u>4</u> Garantias	Cumprimento de prazos	Serviço concluído no prazo definido.
	Cumprimento de especificações	Realização do serviço conforme anunciado ou prometido.
	Segurança	Funcionários que inspiram confiança.
	Interesse	Interesse sincero em resolver problemas na prestação do serviço ao utilizador.
	Suporte	Suporte técnico no pós-venda.
<u>5</u> Empatia	Acessibilidade	Horários de funcionamento convenientes.
	Comunicação	Facilidade e diversidade de meios de comunicação (redes sociais, <i>e-mail</i> , telefone).
	Conhecimento do cliente	Banco de dados que minimiza a burocracia na prestação do serviço..

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1988).

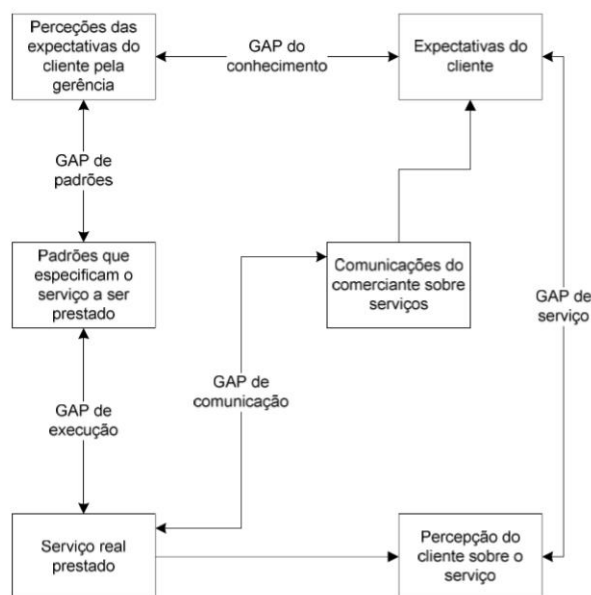
Parasuraman et al. (1988) levaram a cabo um estudo com clientes de quatro setores de serviços: bancos, cartões de crédito, seguros e reparação de materiais. Das entrevistas realizadas, foi possível identificar 10 dimensões da qualidade para o cliente, descritas no Quadro 3

(Parasuraman et al., 1988). Os autores solicitaram aos participantes do estudo que indicassem qual das dimensões escolheriam como sendo a mais crítica para a avaliação da qualidade de um serviço prestado. As dimensões da qualidade de serviço podem ser ordenadas por relevância da seguinte forma: confiabilidade (32%); capacidade de resposta (22%); segurança (19%); empatia (16%); e tangibilidade (11%).

A destacar o facto de a dimensão confiabilidade possuir uma importância superior às restantes dimensões. Berry (2001) defende que a confiança é importante porque uma empresa não consegue construir elos de ligação verdadeiros sem ter a confiança como ponto central. Os clientes que recorrem aos serviços de uma empresa confiam que esta cumpre com o prometido e que entregará aquilo que promete quando comunica um serviço de que dispõe (Berry, 2001).

Os autores responsáveis pela criação do instrumento ServQual pretendiam que este fosse um instrumento aplicável a todas as organizações de serviços de uma forma geral, dado que é criado através de uma medida padrão, que permite, com algumas adaptações, a sua aplicação em qualquer empresa de serviços (Gronroos, 2000). O modelo ServQual apresenta uma escala de múltiplos itens para quantificar as falhas nos serviços. A diferença entre o que o cliente espera de um serviço e sua perceção sobre o serviço recebido é denominada *gap*, palavra de origem inglesa que significa falha ou lapso.

A avaliação da qualidade dos serviços com base no Modelo *Gap* esclarece as diferenças entre as expectativas dos clientes e aquilo que estes realmente obtêm (Bernardo, 2009). Este modelo permite identificar quatro situações típicas em que se verifica insatisfação dos consumidores, perante a empresa que lhes presta serviços (Figura 6).



Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (cit. in Hoffman & Bateson, 2003).

Figura 6. Modelo gap

Conceptualmente, o processo de qualidade do serviço pode ser examinado em termos de *gap* entre expectativas e percepções dos gestores, dos funcionários e dos clientes (Hoffman & Bateson, 2003), conforme apresentado na Figura 6. De acordo com Hoffman e Bateson (2003), podem definir-se os cinco *gaps* da seguinte forma:

- *Gap* de conhecimento: diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que a direção da empresa percebe que os clientes esperam.
- *Gap* de padrões: diferença entre o que a direção da empresa percebe que os clientes esperam e as especificações da qualidade estabelecidas para a prestação de serviços.
- *Gap* de execução: diferença entre as especificações da qualidade estabelecidas para a prestação de serviços e a sua qualidade real. Por exemplo, os colaboradores efetuam o serviço de igual modo como receberam a formação?
- *Gap* de comunicações: diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a divulgada nas comunicações externas da empresa. Ex: *website* institucional, campanhas publicitárias.
- *Gap* de serviço: resulta, basicamente, das lacunas de conhecimento, padrões, execução e comunicações. À medida que cada uma delas aumenta ou diminui, a lacuna de serviço altera-se de maneira semelhante.

A medida da satisfação nos serviços deve ser constante e pode considerar-se, simultaneamente, como um ponto de chegada e um ponto de partida. Ao avaliar a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores, as empresas de serviços estão a identificar os aspetos-chave da sua estratégia e a avaliar até que ponto as suas *performances*, na prestação do serviço, estão a ser bem-recebidas pelos consumidores. A qualidade do serviço está fortemente ligada à capacidade de medir e analisar o mesmo. A Escala ServQual é um instrumento de avaliação, mas, para uma maior eficácia, deve ser adaptado à empresa, ao setor de atividade e ao contexto que se pretende analisar. Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1994) afirmam que poderá ser útil adicionar ou retirar itens ou dimensões a este instrumento, em função, por exemplo, da natureza do serviço a estudar. Contudo, são poucas as modificações verificadas no ServQual ao nível do setor da hospitalidade.

Foram realizados estudos em hotéis onde a escala ServQual foi usada, tendo sofrido poucas modificações, embora, em alguns casos, se tenham produzido ligeiros ajustes à especificidade da indústria de hotelaria. Ainda assim, todos os estudos compartilharam a utilização das cinco dimensões: confiança, segurança, capacidade de resposta, tangibilidade e empatia. Atualmente, já se realizaram inúmeros trabalhos empíricos de avaliação da qualidade dos serviços envolvendo a utilização da escala ServQual. O Quadro 4 apresenta uma síntese de estudos produzidos no setor da hotelaria, extraídos do trabalho de revisão da literatura de Anjos e Abreu (2009), onde se resumem algumas das investigações mais relevantes já efetuadas e que aplicaram o modelo ServQual com ligeiras adaptações do questionário original para apurar aspetos específicos da qualidade dos serviços de hotelaria pretendidos para análise.

Quadro 4. Pesquisas realizadas no setor hoteleiro utilizando a ferramenta ServQual

Autores	Ferramenta	Setor	Dimensões
Fernández e Bedia (2001)	Adaptação de ServQual	Hotéis	Confiabilidade; características dos funcionários; elementos tangíveis e oferta complementar.
Fernández e Bedia (2005)	Adaptação de ServQual	Hotéis em Espanha	Confiabilidade; elementos tangíveis; características dos funcionários e oferta complementar.
Antony, Antony e Ghosh (2004)	Adaptação de ServQual	Hotel cadena, Reino Unido	Recetividade e empatia.
Luk e Layton (2004)	Adaptação de ServQual	Hotéis (serviço de quarto)	Empatia; capacidade de resposta; garantia; aspetos tangíveis; resultados; confiabilidade e necessidades.
Kang, Okamoto e Donovan (2004)	Adaptação de ServQual	Hotéis e Ryokan – tradicionais Pousadas do Japão	Acessibilidade; aspetos físicos; garantia; capacidade de resposta; atendimento; criatividade e benefícios complementares.
Veiga e Farias (2005)	Adaptação de ServQual	Pousada no litoral nordestino	Tangíveis; confiabilidade; prontidão; garantia e empatia.
Salazar e Rita (2005)	ServQual	Cadeias de hotéis em Portugal	Capacidade de resposta; segurança; confiança; empatia e elementos tangíveis.
Akbaba (2006)	ServQual	Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey	Tangíveis; adequação do serviço de fornecimento; compreensão e solidariedade; segurança e comodidade.
Gil, Hudson e Quintana (2006)	Adaptação de ServQual	Hotéis na Espanha (receção e restaurante)	Tangíveis; qualidade do atendimento na receção e empatia, profissionalismo e garantia no atendimento do restaurante.
Mey, Akbar e Fie (2008)	Adaptação de ServQual	Hotéis na Malásia	Segurança; capacidade de resposta; garantia; empatia e aspetos tangíveis.
Akkiraju (2009)	ServQual	Hotéis na Índia	Tangíveis; capacidade de resposta; garantia; segurança e empatia.
Yilmaz (2009)	Adaptação de ServQual	Hotéis na Turquia	Tangíveis; garantia; empatia; segurança e capacidade de resposta.
Anjos e Abreu (2009)	Adaptação de ServQual	Hotéis em balneário Camboriú	Tangíveis; empatia; sensibilidade; eficiência e segurança.
Frochot e Hughes (2000)	Adaptação de ServQual	Casas históricas	Tangíveis; garantia; empatia; segurança e capacidade de resposta.
Delgado, Díez, Grande, e Turnes (1999)	Adaptação de ServQual	Hotéis B&B	Tangíveis; capacidade de resposta; garantia; segurança e empatia.

Quadro 4. Pesquisas realizadas no setor hoteleiro utilizando a ferramenta ServQual (Cont.)

Autores	Ferramenta	Setor	Dimensões
Getty e Thompson (1994)	Adaptação de ServQual	Hotéis	Segurança; capacidade de resposta; garantia; empatia e aspetos tangíveis.
Tribe e Snaith (1998); Truong e Foster (2006)	Adaptação de ServQual	Destinos turísticos	Tangíveis; qualidade do atendimento na receção e empatia, profissionalismo e garantia no atendimento do restaurante.
Stevens, Knutson, e Patton (1995)	Adaptação de ServQual	Serviço prestado em restaurantes	Tangíveis; capacidade de resposta; garantia; segurança e empatia.
Khan (2003)	Adaptação de ServQual	Ecoturismo	Segurança; capacidade de resposta; garantia; empatia e aspetos tangíveis.
Loureiro (2006); Loureiro e Miranda (2008)	Adaptação de ServQual	Turismo em espaços rurais	Tangíveis; qualidade do atendimento na receção e empatia, profissionalismo e garantia no atendimento do restaurante.

Fonte: Adaptado de Anjos e Abreu (2009).

No setor da hotelaria, o “passa-a-palavra” é um dos fatores mais sensíveis na comunicação realizada entre as pessoas. Estima-se que um cliente não satisfeito tende a contar a sua experiência negativa a um número de nova a 20 pessoas, e isto, naturalmente, influencia a imagem do hotel. Um estudo efetuado por Getty e Thompson (1994) num hotel concluiu que a intenção de recomendar um serviço de hotel é mais influenciada e afetada pela qualidade do serviço do que pelo nível de satisfação do cliente. Assim, conclui-se que os autores consideram, na análise das perceções, o aspeto tangível, a confiança e o contacto (capacidade de resposta, segurança e simpatia). Saleh e Ryan (1991) adaptaram 33 atributos da qualidade do serviço, tendo em conta as cinco dimensões do ServQual. Oberoi e Hales (1990), por seu lado, propuseram 54 atributos relacionados com as instalações, o *catering*, o preço e atividades para conferências em hotéis. Os autores concluíram que os atributos funcionais, face aos atributos técnicos, têm uma contribuição superior para a qualidade percebida. Estes definiram outras dimensões, tais como: capacidade de resposta, tangibilidade, serviço de refeições, localização, confiança, simpatia, reputação e serviço do negócio, ou decoração, limpeza, comportamento e atitude do *staff*, qualidade do *output*, acessibilidade, tempo de resposta e confiança.

Num outro estudo, efetuado por Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes e Lloréns-Montes (2007), concluiu-se que o turismo rural encoraja o desenvolvimento e a diversificação das atividades económicas, mas a promoção turística exige o envolvimento de todos os agentes. Os autores consideraram os aspetos tangíveis (aparência interna e externa do alojamento, a decoração e a limpeza das instalações e do pessoal), a segurança (ausência de perigo, risco ou dúvida), a simpatia (compreensão e comunicação com os clientes) e a resposta personalizada. Na relação dos recursos humanos com o turista foram considerados itens relativos ao profissionalismo, ao fornecimento de informação e conhecimento sobre o meio envolvente e à atitude agradável para com os clientes. Concluíram que as dimensões resposta personalizada e elementos tangíveis apresentam uma elevada confiança e aprovação, o que confirma serem dimensões a ter em consideração.

Outra dimensão que assume elevada relevância é a relação com o cliente, que enfatiza o esforço da organização em fornecer ao hóspede a informação sobre a cultura, a tradição e outras atividades do meio. O mesmo estudo (Albacete-Sáez et al., 2007) revela, ainda, que a perceção da qualidade do serviço depende, principalmente, das dimensões que estão associadas ao pessoal que contacta diretamente com o cliente. A solução para melhorar a perceção sobre a qualidade é alcançada através do conjunto dos colaboradores eficientes que contactam com os clientes, do ambiente envolvente, da aposta na limpeza das instalações e na aparência dos colaboradores. Conhecer os níveis de qualidade esperada constitui o primeiro passo no ajuste dos objetivos do hotel para oferecer o que o cliente deseja receber. A boa gestão das dimensões aqui referidas poderá levar a uma maior fidelização dos clientes e estes, por sua vez, irão recomendar o hotel a terceiros. Gabbie e O'Neill (1996), numa pesquisa efetuada no setor da hotelaria, concluíram que as expectativas dos clientes relacionadas com as dimensões de confiabilidade e segurança são mais elevadas, enquanto as dimensões de tangibilidade e empatia obtiveram resultados mais baixos.

Fick e Ritchie (1991) aplicaram a Escala ServQual aos serviços turísticos e de viagens com a intenção de analisar a operacionalidade do modelo e as implicações em quatro situações: uma companhia aérea, um hotel, um *ski resort* e na banca (o segmento onde o modelo foi originalmente criado). Bojanic e Rosen (1994) publicaram um trabalho onde narravam o uso do ServQual e onde puderam comprovar uma forte associação entre a satisfação do cliente e o preço em quatro segmentos de mercado diferentes em hotéis. O ServQual foi, ainda, utilizado

para identificar eventuais discrepâncias entre as percepções de clientes e de gestores sobre os atributos do hotel e as respectivas expectativas (Saleh & Ryan, 1991). Este estudo concluiu que as dimensões mais importantes, tais como o fator de confiabilidade, tangibilidade e segurança, eram correspondentes entre si, mas foram detetadas diferenças nas expectativas dos clientes e as duas partes analisadas.

O modelo foi usado com o intuito de medir a qualidade percebida nos serviços de restauração por Lee e Hing (1995). O objetivo era perceber quais as dimensões da qualidade do serviço, de acordo com aquilo que os clientes do restaurante mais apreciam, e até que ponto as expectativas se alteram consoante a etnia do cliente. Luk e Layton (2004) investigaram a importância do resultado, o serviço prestado, como dimensão de avaliação da qualidade do serviço hoteleiro, aplicando o ServQual. As variáveis na percepção da qualidade foram a segurança e a tangibilidade. No que respeita à qualidade do serviço de quarto, a confiança e o resultado assumem um significado superior. A pesquisa indica que o sentido de compromisso do prestador de serviços, a capacidade operacional, as regras do serviço e o resultado final recebido exercem cada vez mais influência na satisfação do cliente.

A qualidade da comida e da bebida é um fator de peso, confirmado pelos estudos realizados por Johns e Tyas (1996) e por Johns e Howard (1998). A simpatia demonstrada na prestação do serviço de quarto não se mostrou relevante, o que contraria o modelo ServQual, que apresenta esta dimensão como uma das mais importantes. O cliente necessita de informação para formar as suas expectativas. A tangibilidade continua a ser uma das dimensões mais utilizadas pelo cliente para avaliar a qualidade do serviço. O mesmo verifica-se sobre o serviço de comidas e bebidas. Luk e Layton (2004) concluíram que é importante considerar a dimensão resultado e contextualizar os elementos específicos do serviço em análise para melhor compreender as características e os atributos. Hsieh, Lin e Lin (2008) analisaram as expectativas dos clientes que frequentaram os hotéis tailandeses com termas. Basearam-se nas cinco dimensões de Parasuraman et al. (1985) e, através de um questionário, analisaram o peso de cada critério de avaliação, bem como a correlação existente entre os critérios.

Considerando a pesquisa da literatura publicada, a percepção de qualidade para a hotelaria levanta importantes e pertinentes questões na aplicação do ServQual, apesar de estar determinado por grande parte dos estudos efetuados que o fator que levou à estadia no hotel, se

em trabalho ou lazer, é determinante na qualificação da qualidade percebida. A falta de um modelo consensual de qualidade percebida baseado em várias dimensões, em conjunto com a necessidade de adoção de instrumentos de pesquisa, resultou em vários modelos que vão desde a utilização do ServQual original à necessidade de adaptar o ServQual às necessidades de um hotel. Apesar das várias versões adaptadas (Akbaba, 2006; Stevens, Knutson, & Patton, 1995; Saleh & Ryan, 1991) e dos instrumentos com uma considerável quantidade de dimensões e formas de aferição diferentes (por exemplo, *Lodging Quality Index* de Getty & Getty, 2003), o ServQual continua a ser o mais usado (Dedić, Pavlović, & Miočević, 2011).

De acordo com Salazar e Rita (2005), não existe consenso relativamente ao modelo de avaliação da qualidade do serviço que deve ser usado em cada setor de atividade, nem ao tipo e número de dimensões que os consumidores usam aquando da sua avaliação dos serviços; no entanto, no setor hoteleiro, o modelo ServQual é o mais utilizado.

Com os exemplos acima referidos, podemos constatar que são vários os casos que envolvem a aplicação da escala ServQual, sendo possível identificar várias situações no setor do turismo, assim como críticas pertinentes que têm contribuído para a melhoria do modelo (Caruana & Leyland, 1997; Delgado et al., 1999; Gundersen, Heide, & Olsson, 1996; Leal & Pereira, 1995; Otto & Ritchie, 1996; Vega, Casielles, & Martín, 1995).

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

1 Metodologia do estudo

Pode definir-se metodologia como um programa que antecipadamente regulará uma sequência de operações a executar, com vista a atingir determinado resultado (Casteleiro, 2001, *cit. in* Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea). A metodologia exploratória utilizada neste estudo remete para as opções tomadas para operacionalizar os objetivos do estudo, para a escolha do instrumento de avaliação das variáveis, para descrição dos procedimentos usados na recolha dos dados, para a caracterização da amostra e para os procedimentos usados para recolher, codificar e analisar estatisticamente os dados, em função do que foi exposto na definição do problema, dos objetivos do estudo e das questões de investigação.

O modelo conceptual de avaliação da qualidade dos serviços proposto por Parasuraman et al. (1985) foi operacionalizado na escala ServQual, já testada em vários hotéis, como referido anteriormente. Este modelo foi usado para a recolha de dados numa amostra de conveniência aos clientes da Pousada do Castelo, em Óbidos, integrada na rede Pousadas de Portugal, parte integrante do Grupo Pestana desde 2003. O questionário é uma ferramenta bastante disseminada para recolha de informações junto de uma amostra. Lembrando Marton-Williams (1986), o questionário deve cumprir seis funções básicas para alcançar eficazmente o propósito da recolha de informação:

- Criar e manter o interesse, a cooperação e o envolvimento do inquirido;
- Comunicar bem com o inquirido;
- Ajudar o inquirido a desenvolver as suas respostas;
- Evitar criar obliquidade ou tendenciosidade;
- Facilitar a tarefa do entrevistador;
- Viabilizar o processamento automático das respostas.

2 Instrumento de recolha de dados

Após a identificação do instrumento mais adequado para proceder à recolha de dados, foi realizado um pré-teste junto de um pequeno conjunto de clientes. Assim, foram aplicados 20 questionários, com o intuito de se identificarem eventuais problemas de interpretação dos itens e dúvidas que poderiam apresentar-se aos inquiridos. Foram seguidas as técnicas recomendadas por Malhotra (1996), que descreve que o propósito do pré-teste é melhorar o questionário pela identificação e eliminação de problemas em potencial. O pré-teste deve ser testado junto do mesmo público-alvo do estudo, ou seja, a amostra do pré-teste deve possuir as mesmas características da amostra a ser pesquisada. Desta forma, foi construído o questionário, seguindo as recomendações de Parasuraman et al. (1985), utilizando-se a escala de *Likert* de sete pontos (de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente), para determinar o nível de expectativa e de percepção do serviço. Ao número mais baixo, o 1, corresponde a avaliação mais negativa e ao número mais elevado, o 7, corresponde a avaliação máxima e a mais positiva de todas.

As questões utilizadas foram adaptadas à realidade da hotelaria; a adaptação do conteúdo possibilitou um questionário contendo 22 questões utilizando a escala de *Likert*, que, conforme Martins e Lintz (2000), consiste na apresentação de afirmações, ou juízos, ante os quais se solicita aos sujeitos que exponham a sua opinião, escolhendo um dos sete pontos da escala.

O primeiro grupo de questões está relacionado com a avaliação do que poderíamos definir como “pousada ideal” para cada hóspede, ou seja, está relacionado com a avaliação das expectativas dos hóspedes em relação ao serviço no momento anterior à vivência da experiência de alojamento na pousada. O segundo grupo de questões está relacionado com a avaliação da percepção sobre a experiência já vivenciada na pousada onde os clientes ficaram alojados. Assim, o questionário está dividido em duas partes, sendo a primeira referente à avaliação da qualidade expectável e a segunda referente à avaliação da qualidade percebida após ter-se experienciado o serviço. É com base na utilização das cinco dimensões, referidas no Quadro 3, que os clientes irão formar julgamentos sobre a qualidade de um serviço, que são baseados na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. As experiências passadas servem para aferir, em jeito de barómetro pessoal, bem como o “passa-a-palavra” e as suas necessidades pessoais,

as expectativas que o cliente desenvolve sobre o serviço que pretende. Ao usufruir do serviço, fica com uma percepção do mesmo – o serviço percebido (Luk & Layton, 2004).

Foram adicionadas algumas “questões de investigação”, com o objetivo de explorar eventuais associações entre a qualidade dos serviços e a satisfação com os mesmos, a intenção de voltar a adquiri-los ou, ainda, a intenção de recomendar os serviços a terceiros, que podem ser consultadas no questionário, para mensurar a percepção geral da qualidade dos serviços prestados e perceber se existiram estadias anteriores, pois, desta forma, é avaliada a intenção de repetir a estadia, a possibilidade de recomendar a pousada a terceiros e a satisfação para com a estadia.

Já a parte final do questionário teve como objetivo obter dados que permitissem caracterizar a amostra: idade, género, residência, setor de atividade, nacionalidade, nível de formação e motivo de estadia.

3 Procedimentos de recolha dos dados

As Pousadas de Portugal constituem uma rede de mais de 40 locais de turismo, cultura e prazer que aproveitam a rica diversidade e as melhores tradições das regiões em que se inserem. Nas pousadas, o objetivo é corresponder à plena satisfação de cada cliente e às exigências do século XXI e, para isso, é dedicada extrema importância à qualidade dos serviços prestados, que são uma referência de qualidade no turismo em Portugal desde 1942. Na realização deste estudo foi decidido proceder à recolha dos dados na amostra de conveniência constituída pelos clientes alojados na Pousada de Óbidos.

Os dados foram recolhidos através de questionário, durante o período entre as 8h00m e as 10h30m, quando os clientes tomam, habitualmente, o pequeno-almoço. A recolha dos questionários prolongou-se entre janeiro e julho de 2013. Foi realizado um estudo piloto para avaliar o quanto os termos e expressões do questionário eram claros. Neste sentido, 20 questionários foram preenchidos por hóspedes e colaboradores. Após o preenchimento e análise das respostas, foram identificados alguns problemas na interpretação das questões, pelo que

foram efetuadas algumas revisões para evitar eventuais erros na posterior interpretação dos dados.

4 Amostra

Para efeitos de realização do estudo, procedeu-se a uma nova recolha de dados numa amostra de conveniência constituída por 375 clientes dos serviços de hotelaria considerados, dos quais apenas 344 foram considerados para análise, visto que os restantes 31 não responderam ao questionário e/ou à totalidade dos itens do segundo questionário da escala ServQual, ou, ainda, a um número significativo de itens dos dois questionários. A ausência de resposta foi substituída pelo valor médio (Quadro 5).

Quadro 5. Caracterização da amostra (n=344)

<i>Características</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Sexo		
Masculino	181	52,6
Feminino	163	47,4
Idade à data da recolha dos dados (anos)		
>25	12	3,5
26-35	42	12,2
36-45	55	16,0
46-60	133	38,7
>60	102	29,7
Habilitações literárias		
Ensino básico	1	0,3
Ensino secundário	34	9,9
Ensino superior	309	89,8
Nacionalidade		
Portugal	23	6,7
Europa	114	33,1
América do Norte	103	29,9
América Central e do Sul	67	19,5
Ásia	21	6,1
Oceânia	6	1,7
África	2	0,6
Não responde	8	2,3

Dos 344 inquiridos, mais de metade (52,6%) é do sexo masculino. Verifica-se que a idade predominante pertence à classe etária dos 46-60 anos (38,7%), seguindo-se os inquiridos com

idade superior a 60 anos (29,7%). Uma percentagem residual (3,5%) corresponde aos turistas com idade inferior a 25 anos. Em termos de habilitações académicas, a esmagadora maioria (89,8%) tem o ensino superior e uma percentagem residual (0,3%) tem o ensino básico. Os restantes 9,9% são detentores do ensino secundário.

Uma das questões fazia referência à origem/residência do indivíduo, tendo-se constatado uma disparidade muito grande de cidades e países, o que fez surgir a necessidade de uma reclassificação, aqui ajustada a continentes, apenas destacando Portugal como país singular para uma melhor perceção do peso do cliente nacional. No que diz respeito à nacionalidade, verifica-se que a maioria dos respondentes pertence à Europa, com 33,1%, seguindo-se 29,9% provenientes da América do Norte.

5 Análise dos dados

Após a recolha dos questionários, os dados foram inseridos numa base associada ao programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), tendo sido a informação estatística analisada e interpretada. A análise dos resultados foi feita partindo dos atributos relacionados com a qualidade do serviço, sempre com o objetivo de encontrar quais deles eram responsáveis pela qualidade no atendimento e satisfação do cliente.

6 Escala ServQual – Expectativas

Nesta secção apresentam-se os resultados da análise estatística dos dados recolhidos. No Quadro 6 encontram-se os valores da média e desvio-padrão relativamente às respostas dadas aos itens da Escala ServQual – Expectativas dos 344 inquiridos considerados no estudo. Verifica-se que os valores médios das respostas dadas aos itens variam entre um valor mínimo e um valor máximo, sendo o valor médio mais elevado ($M=6.78$, $DP=.51$) correspondente à dimensão confiança e segurança da pousada (“a pousada deve ser confiável e segura”). No Quadro 6 apresentam-se os valores da média e desvio-padrão das respostas dadas à totalidade dos 22 itens da escala ServQual – Expectativas.

Quadro 6. Valores da média e do desvio-padrão dos itens da Escala ServQual - Expectativas (n=344)

	M	DP
E_01) A pousada deve possuir equipamentos adequados: móveis, elevador, TV, internet, minibar, ar-condicionado.	6.57	.77
E_02) As instalações físicas da pousada devem ser harmoniosas, limpas e confortáveis: quartos, bar, recepção, restaurante.	6.70	.67
E_03) Os funcionários [...] devem ter boa aparência e estar com uniformes limpos e bem-apresentados.	6.70	.57
E_04) A instalação física da pousada deve ter os equipamentos adequados: balcão de recepção, camas, banheiras, [...], etc.	6.65	.62
E_05) A pousada deve assegurar o cumprimento das promessas no intervalo de tempo previsto.	6.59	.66
E_06) Quando o cliente tem problemas, a pousada deve mostrar-se interessada em resolvê-los.	6.63	.68
E_07) A pousada deve ser confiável e segura.	6.78	.51
E_08) A pousada deve fornecer pequeno-almoço e outros serviços no horário determinado.	6.62	.62
E_09) A pousada deve manter os registos dos dados dos clientes atualizados e sem erros [...].	6.50	.78
E_10) A pousada deve dizer ao cliente exatamente quando e como os serviços são prestados: pequeno-almoço, etc.	6.53	.72
E_11) Os clientes devem antever um atendimento instantâneo por parte da pousada.	6.50	.69
E_12) Os funcionários da pousada devem estar sempre disponíveis para auxiliar o cliente.	6.57	.64
E_13) Os funcionários nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido de um cliente.	6.33	.84
E_14) Os clientes devem poder confiar nos funcionários da pousada.	6.50	.76
E_15) Os clientes devem sentir-se seguros nas transações/relações com os funcionários da pousada, por ex.: reservas, etc.	6.71	.56
E_16) Os funcionários devem ser atenciosos.	6.70	.57
E_17) Os funcionários devem saber responder às dúvidas dos clientes informações turísticas e locais.	6.43	.75
E_18) Os funcionários devem prestar atenção personalizada ao cliente.	6.27	.86
E_19) A pousada deve ter horários de funcionamento dos serviços convenientes para os clientes, por ex. pequeno-almoço, etc.	6.45	.75
E_20) É de esperar que a pousada tenha funcionários que deem atenção personalizada aos clientes.	6.22	.95
E_21) Os interesses dos clientes devem ser a principal preocupação.	6.50	.76
E_22) Os funcionários devem saber e entender quais as necessidades específicas dos clientes.	6.18	.94

No Quadro 7 encontram-se representados os valores da média e desvio-padrão dos itens e das respostas dos itens agrupadas nas dimensões da Escala ServQual – Expectativas. Podemos observar que os valores mais elevados da média correspondem à dimensão de confiabilidade (M=33.11, DP=2.32), seguindo-se a dimensão empatia (M=31.62, DP=3.49) e o valor mais baixo correspondem às respostas dadas na dimensão capacidade de resposta (M=25.94, DP=2.28). Para as restantes dimensões os valores encontram-se muito próximos uns dos outros.

Quadro 7. Valores da média e do desvio-padrão dos itens e das dimensões da Escala ServQual – Expectativas (n=344)

Items	Expectativas (n=344)		Dimensões expectativas (n=344)	
	X	DP	X	DP
Tangibilidade				
E_01	6.57	.77		
E_02	6.70	.67		
E_03	6.70	.57		
E_04	6.65	.62	26.61	1.95
Confiabilidade				
E_05	6.59	.66		
E_06	6.63	.68		
E_07	6.78	.51		
E_08	6.62	.62		
E_09	6.50	.78	33.11	2.32
Capacidade de resposta				
E_10	6.53	.72		
E_11	6.50	.69		
E_12	6.57	.64		
E_13	6.33	.84	25.94	2.28
Segurança				
E_14	6.50	.76		
E_15	6.71	.56		
E_16	6.70	.57		
E_17	6.43	.75	26.33	1.99
Empatia				
E_18	6.27	.86		
E_19	6.45	.75		
E_20	6.22	.95		
E_21	6.50	.76		
E_22	6.18	.94	31.62	3.49

Quadro 8. Valores da média e do desvio-padrão dos itens da Escala ServQual – Percepção (n=344)

Itens	M	DP
P_01) A pousada possui equipamentos adequados: móveis, TV, internet, minibar, ar condicionado.	6.11	1.20
P_02) As instalações físicas da pousada são harmoniosas, limpas e confortáveis: quartos, bar, recepção, restaurante.	6.20	1.19
P_03) Os funcionários [...] têm boa aparência e estão com uniformes limpos e bem-apresentados.	6.60	.82
P_04) A instalação física da pousada deve ter os equipamentos adequados: mesa de recepção, camas, etc.	6.07	1.22
P_05) A pousada assegura o cumprimento das promessas no intervalo de tempo previsto.	6.43	.94
P_06) Quando o cliente tem problemas, a pousada mostra-se interessada em resolvê-los.	6.60	.88
P_07) A pousada é confiável e segura.	6.64	.74
P_08) A pousada fornece pequenos-almoços e outros serviços no horário determinado.	6.58	.90
P_09) A pousada mantém os registros dos dados dos clientes atualizados e sem erros [...].	6.31	1.01
P_10) A pousada diz ao cliente exatamente quando e como os serviços são prestados: ex. pequeno-almoço, etc.	6.46	.88
P_11) Os clientes anteveem um atendimento instantâneo por parte da pousada.	6.49	.86
P_12) Os funcionários da pousada estão sempre disponíveis para auxiliar o cliente.	6.69	.64
P_13) Os funcionários nunca estão demasiado ocupados para responder ao pedido de um cliente.	6.55	.70
P_14) Os clientes podem confiar nos funcionários da pousada.	6.58	.79
P_15) Os clientes podem sentir-se seguros nas transações/relações com os funcionários, como, por ex., reservas, etc.	6.59	.72
P_16) Os funcionários são atenciosos.	6.75	.64
P_17) Os funcionários sabem responder às dúvidas dos clientes, dar informações turísticas e locais.	6.47	.89
P_18) Os funcionários prestam atenção personalizada e individual ao cliente.	6.40	.93
P_19) A pousada tem horários de funcionamento dos serviços convenientes para os clientes, por ex., pequeno-almoço, etc.	6.49	.82
P_20) A pousada tem funcionários que dão atenção personalizada e individual aos clientes.	6.48	.88
P_21) Os interesses dos clientes são a principal preocupação.	6.48	.82
P_22) Os funcionários sabem e entendem quais as necessidades específicas dos clientes.	6.28	1.08

No que concerne aos itens da Escala ServQual – Percepção, o Quadro 8 mostra os valores para média e desvio-padrão das respostas dos inquiridos, nos quais se verifica o maior valor médio atribuído ao item “os funcionários são atenciosos” ($M=6.75$; $DP=.64$), não existindo uma discrepância acentuada relativamente aos restantes itens.

No Quadro 9 apresentam-se os valores das correlações de Pearson entre os subtotais obtidos nos itens das dimensões da Escala ServQual (Expectativa) e os valores das respostas relativas a algumas outras questões de investigação. De um modo geral, é possível verificar que as correlações obtidas são quase todas positivas e quase todas estatisticamente significativas, para valores de p inferiores a .01 e a .05. De um ponto de vista mais específico, da leitura dos valores de correlação podemos verificar o seguinte:

- a) A percepção mais elevada da “qualidade geral do serviço prestado” (Questão 1) está, sobretudo, associada diretamente às dimensões de expectativas de tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e segurança. A dimensão relativa à expectativa de empatia não apresenta valores significativos de correlação – o que não deixa de ser surpreendente, já que estamos habituados a pensar que é a empatia um dos fatores distintivos e mais competitivos do turismo português para a captação de turistas.
- b) A expressão da intenção de “voltar à região e à unidade hoteleira” no futuro (Questão 2) está positiva e significativamente associada às cinco dimensões das expectativas, sendo que, aparentemente, todas as dimensões parecem contribuir para a declaração da intenção de voltar.
- c) Quanto à intenção de “recomendar a unidade hoteleira” a terceiros (Questão 3), esta associa-se positiva e significativamente com todas as dimensões da expectativa, exceto com a de empatia, o que sugere o quanto a estratégia de “*passa-a-palavra*” é importante.
- d) Por fim, verificou-se que a “satisfação geral” (Questão 4) se associa diretamente com as expectativas de tangibilidade e capacidade de resposta e com a expectativa de segurança, não havendo nenhuma associação estatisticamente significativa com a confiabilidade e a empatia.

Face a estes resultados, referentes apenas à dimensão expectativa, podemos sugerir que os mesmos podem e devem ser considerados para definir estratégias de comunicação dirigidas à

afirmação do valor da oferta turística da unidade hoteleira em relação aos seus mercados-alvo. Poderá ser pertinente avaliar, em estudos futuros, por exemplo, o quanto estes valores variam ou não em função de variáveis sociodemográficas: nacionalidade, sexo, idade, etc.

Quadro 9. Correlações de Pearson (r) entre as dimensões da Escala ServQual (Expectativa) e as questões de investigação (n=344)

	Expectativa tangibilidade	Expectativa confiabilidade	Expectativa capacidade resposta	Expectativa segurança	Expectativa empatia
Q01) A qualidade geral do serviço prestado nesta unidade hoteleira correspondeu às expectativas.	.159**	.130*	.146**	.155**	.069
Q02) No caso de voltar a esta região, tenciono ficar nesta unidade hoteleira.	.159**	.123*	.170**	.173**	.134*
Q03) Recomendo esta unidade hoteleira a amigos, familiares e conhecidos.	.190**	.128*	.163**	.156**	.085
Q04) Satisfação geral com a estadia na pousada.	.167**	.103	.168**	.138*	.106

** p< .01 * p< .05

7 Escala ServQual – Perceção

No Quadro 10 estão representados os valores das médias e dos desvios-padrão dos itens e dos subtotais das respostas dadas a cada uma das dimensões da Escala ServQual – Perceção. Da observação destes valores, podemos salientar que as dimensões de confiabilidade e de empatia são as que apresentam valores mais elevados das médias ($M=32.56$, $DP=3.26$ e $M=32.14$, $DP=3.72$, respetivamente), o que parece sugerir que, após a vivência da experiência de alojamento na unidade hoteleira, as variáveis relacionais (envolvendo os colaboradores) são as que mais contribuem para a perceção da qualidade do serviço, o que significa que, por comparação com os valores obtidos nas dimensões correspondentes da expectativa, os clientes, mesmo não estando à espera, acabam por se surpreender com a forma como são acolhidas pelos colaboradores e que essa perceção, por não ter sido esperada, se associa a uma avaliação da qualidade do serviço mais favorável. Numa palavra, a perceção da qualidade da relação com os colaboradores (confiabilidade e empatia) pesam significativamente na determinação da perceção da qualidade dos serviços prestados.

Analisando os resultados por itens dentro de cada dimensão, o item P_03 é aquele que apresenta maior valor da média ($M=6.60$, $DP=.82$). Para a dimensão da confiabilidade, o item P_07 tem maior valor para a média ($M=6.64$, $DP=.74$). Para a dimensão capacidade de resposta, é o item P_12 aquele que tem média mais elevada ($M=6.69$, $DP=.64$). Na dimensão segurança, registou-se o maior valor da média no item P_16 ($M=6.75$, $DP=.64$). Por fim, para a dimensão empatia, foi o item P_19 o que teve maior valor da média ($M=6.49$, $DP=.82$).

Quadro 10. Valores da média e do desvio-padrão dos itens e das dimensões da escala ServQual – Percepção
(*n*=344)

Itens	Percepção (<i>n</i> =344)		Dimensões percepção (<i>n</i> =344)	
	X	DP	X	DP
Tangibilidade				
P_01	6.11	1.20		
P_02	6.20	1.19		
P_03	6.60	.82		
P_04	6.07	1.22	24.98	3.74
Confiabilidade				
P_05	6.43	.94		
P_06	6.60	.88		
P_07	6.64	.74		
P_08	6.58	.90		
P_09	6.31	1.01	32.56	3.26
Capacidade de resposta				
P_10	6.46	.88		
P_11	6.49	.86		
P_12	6.69	.64		
P_13	6.55	.70	26.18	2.41
Segurança				
P_14	6.58	.79		
P_15	6.59	.72		
P_16	6.75	.64		
P_17	6.47	.89	26.38	2.35
Empatia				
P_18	6.40	.93		
P_19	6.49	.82		
P_20	6.48	.88		
P_21	6.48	.82		
P_22	6.28	1.08	32.14	3.72

Quadro 11. Valores do *t*-Student relativos à diferença das médias dos itens das Escalas ServQual de Expectativas e de Perceção ($n=344$)

Itens	Expectativas (E)	Perceção (P)	(E) – (P)	<i>t</i> -Student	<i>p</i>
	X (DP)	X (DP)			
Tangibilidade					
Item_01	6.57 (.77)	6.11 (1.20)	.46	6.83	.000*
Item_02	6.70 (.67)	6.20 (1.19)	.50	7.52	.000*
Item_03	6.70 (.57)	6.60 (.82)	.10	2.40	.017**
Item_04	6.65 (.62)	6.07 (1.22)	.58	8.56	.000*
Confiabilidade					
Item_05	6.59 (.66)	6.43 (.94)	.16	2.82	.005*
Item_06	6.63 (.68)	6.60 (.88)	.03	.61	n.s.
Item_07	6.78 (.51)	6.64 (.74)	.14	3.44	.001*
Item_08	6.62 (.62)	6.58 (.90)	.04	.73	n.s.
Item_09	6.50 (.78)	6.31 (1.01)	.19	3.10	.002*
Capacidade resposta					
Item_10	6.53 (.72)	6.46 (.88)	.07	1.45	n.s.
Item_11	6.50 (.69)	6.49 (.86)	.01	.24	n.s.
Item_12	6.57 (.64)	6.69 (.64)	-.12	-2.79	.006**
Item_13	6.33 (.84)	6.55 (.70)	-.22	-4.14	.000*
Segurança					
Item_14	6.50 (.76)	6.58 (.79)	-.08	-1.55	n.s.
Item_15	6.71 (.56)	6.59 (.72)	.12	2.79	.006**
Item_16	6.70 (.57)	6.75 (.64)	-.05	-1.25	n.s.
Item_17	6.43 (.75)	6.47 (.89)	-.04	-.75	n.s.
Empatia					
Item_18	6.27 (.86)	6.40 (.93)	-.13	-2.55	.011**
Item_19	6.45 (.75)	6.49 (.82)	-.05	-.83	n.s.
Item_20	6.22 (.95)	6.48 (.88)	-.26	-4.74	.000*
Item_21	6.50 (.76)	6.48 (.82)	.02	.43	n.s.
Item_22	6.18 (.94)	6.28 (1.08)	-.10	-1.63	n.s.

* $p < .005$, ** $p < .05$

No Quadro 11 apresentam-se as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) para cada um dos itens das dimensões, para os subtotais das cinco dimensões referentes às expectativas e às perceções, bem como os resultados do teste *t*-student para a avaliação do significado estatístico da diferença entre as médias de cada dimensão das escalas de expectativas e de perceção. A estimativa da significância estatística da diferença das médias entre a Perceção vs. Expectativas foi determinada com o teste *t*-student para amostras independentes. Os pressupostos deste teste, nomeadamente as normalidades das distribuições e a homogeneidade de variâncias nos dois grupos, foram avaliados, respetivamente, com o teste de kolmogorov-smirnov e com o teste de

levene. As hipóteses a testar são H_0 : não existem diferenças para as médias dos itens das escalas ServQual de expectativas e percepção vs. H_1 : existem diferenças para as médias dos itens das escalas ServQual de expectativas e percepção. Sendo o valor de $p < .05$, para o teste a 5%, e $p < .005$, para o teste a .5%, rejeitamos h_0 . Da leitura dos valores de t -Student, por item, podemos verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os valores das médias de dois tipos.

Num primeiro, as diferenças vão no sentido de as respostas dadas na escala de percepção serem inferiores às respostas dadas na escala de expectativas, ou seja, da percepção da qualidade do serviço ter ficado aquém do que se esperava, são os casos dos...

- a) quatro itens da dimensão de tangibilidade (itens 01, 02, 03, 04), o que sugere a existência de um *gap* que deve ser reduzido, constituindo uma oportunidade para a introdução de melhorias;
- b) três itens da dimensão de confiabilidade (itens 05, 07 e 09), o que sugere a necessidade de dar maior atenção ao “cumprimento de promessas nos intervalos de tempo previstos”, à “segurança” e à “atualização dos registos”;
- c) um item da dimensão de segurança (item 15), o que sugere, novamente, a necessidade de incrementar o sentimento de segurança dos clientes nas transações com os funcionários. Reservas”.

Num segundo, as diferenças estatisticamente significativas nas médias das respostas dadas vão no sentido de indiciar que a percepção da qualidade do serviço ultrapassou as expectativas iniciais, ou seja, que o serviço prestado surpreendeu pela positiva, por exemplo, no que se refere aos...

- a) dois itens da dimensão de capacidade de resposta (itens 12 e 13), o que sugere que “a disponibilidade dos colaboradores para auxiliarem os clientes” é valorizada e apreciada;
- b) dois itens da dimensão de empatia (itens 18 e 20), o que sugere que a “atenção personalizada” prestada aos clientes é, também, uma determinante importante da percepção da qualidade dos serviços.

No Quadro 12 apresentam-se novamente os resultados do teste t -student, organizados, agora, por subtotais das dimensões das escalas de expectativas e percepções. Após a verificação dos

pressupostos do teste *t*-student, as hipóteses a testar foram H_0 : não existem diferenças para as médias das dimensões das escalas ServQual de expectativas e perceção *vs.* H_1 : existem diferenças para as médias das dimensões das escalas ServQual de expectativas e perceção.

Nas dimensões tangibilidade e confiabilidade, sendo o valor de $p < .05$, permite identificar diferenças estatisticamente significativas nas médias das dimensões das escalas ServQual de expectativas e de perceção. Considerando que $(E)-(P) > 0$, observa-se que os valores das médias das expectativas são superiores aos valores das médias das perceções, o que sugere a existência de uma oportunidade para a introdução de melhorias nos processos abrangidos pelos itens em causa, ou seja, para melhorar a perceção da qualidade dos serviços deverá investir-se na dimensão da tangibilidade e da confiabilidade. Por seu lado, na dimensão empatia, evidenciam-se diferenças estatisticamente significativas a favor das médias mais elevadas da perceção em relação às expectativas, o que sugere que os conteúdos avaliados pelos itens da dimensão empatia são pontos fortes e que devem ser preservados, senão mesmo reforçados, para gerar uma maior satisfação nos clientes.

Quadro 12. Valores do *t*-Student relativos à diferença das médias das dimensões das escalas ServQual de Expectativas (E) e de Perceção (P) ($n=344$)

Dimensões	Expectativas (E)	Perceção (P)	(E) – (P)	<i>t</i> -Student	<i>p</i>
	X (DP)	X (DP)	X (DP)		
Tangibilidade	26.61 (1.95)	24.98 (3.74)	1.63 (3.61)	8.39	.000**
Confiabilidade	33.11 (2.32)	32.56 (3.26)	.55 (3.26)	3.13	.002**
Capacidade de resposta	25.94 (2.28)	26.18 (2.41)	-.24 (2.57)	-1.70	n.s.
Segurança	26.33 (1.99)	26.38 (2.35)	-.05 (2.43)	-.38	n.s.
Empatia	31.62 (3.49)	32.14 (3.72)	-.51 (3.86)	-2.47	.014*

* $p < .005$, ** $p < .05$

Por fim, considerando o Quadro 13, relativo aos valores das correlações entre os totais das cinco dimensões da escala de expectativas ServQual, verifica-se que todas as correlações são

estatisticamente significativas para um valor de p inferior a .01 ($p < .01$). Foi utilizada a correlação de Pearson devido à natureza das variáveis (variáveis ordinais).

Considerando que uma correlação positiva indica que a uma maior pontuação atribuída a cada uma das dimensões está associada uma elevada pontuação atribuída às restantes dimensões, isso significa que as expectativas relativas a cada dimensão se associam umas às outras, pelo que o incremento de uma delas pode associar-se ao incremento das restantes. A correlação mais forte registada verifica-se entre a dimensão expectativa de segurança e expectativa de capacidade de resposta, o que nos leva a considerar que uma maior expectativa sobre a capacidade de resposta poderá contribuir para uma maior expectativa de segurança dos hóspedes. As conclusões são análogas nas restantes dimensões, mas estas apresentam valores de correlação de Pearson inferiores, ainda que significativas.

Do conjunto destes resultados, pode, eventualmente, extrair-se a ideia de que as expectativas dos clientes podem não estar ajustadas à natureza do serviço, pelo que será conveniente investir em metodologias de avaliação das expectativas dos clientes e, em consequência, investir em ferramentas de comunicação para trabalhar as expectativas dos clientes, alinhando-as com a natureza dos serviços prestados na unidade hoteleira. Eventualmente, pode, ainda, extrair-se uma sugestão no sentido de que o incremento ou decréscimo das expectativas numa das dimensões poderá influenciar as expectativas nas restantes dimensões, pelo que importará pesquisar sobre quais são as expectativas mais críticas e qual o peso que, efetivamente, podem ter na determinação das restantes expectativas, o que significa que se deverá estudar o plano em que a gestão deve investir na afirmação de valor do serviço da unidade hoteleira.

Quadro 13. Correlações de Pearson (r) entre os totais das cinco dimensões da Escala de Expectativas ServQual (n=344)

	Tangibilidade	Confiabilidade	Capacidade resposta	Segurança	Empatia
Tangibilidade	-				
Confiabilidade	.617*	-			
Capacidade resposta	.481*	.659*	-		
Segurança	.458*	.667*	.709*	-	
Empatia	.334*	.452*	.622*	.635*	-

* $p < .01$

Considerando os valores do Quadro 14, verifica-se, igualmente, que a correlação entre os totais das cinco dimensões da escala de perceções ServQual é estatisticamente significativa para um valor de p inferior a .01 ($p < .01$). Os valores registados mostram-nos uma correlação positiva, o que nos leva a concluir que a maiores valores em cada dimensão correspondem, igualmente, maiores valores para as restantes dimensões. A correlação entre as dimensões empatia e segurança é a mais elevada e, portanto, a mais forte, ou seja, quanto maior for a empatia adquirida, maior é a segurança sentida pelos hóspedes. À semelhança do exposto no parágrafo anterior, também a este respeito pode desenvolver-se uma análise semelhante, ou seja, de eleger a dimensão mais crítica para definir uma estratégia de comunicação capaz de ajustar as expectativas dos potenciais clientes às mais-valias proporcionadas pela experiência de alojamento na unidade hoteleira.

Quadro 14. Correlações de Pearson (r) entre os totais das cinco dimensões da Escala de Perceções ServQual (n=344)

	Tangibilidade	Confiabilidade	Capacidade resposta	Segurança	Empatia
Tangibilidade	-				
Confiabilidade	.553*	-			
Capacidade de resposta	.529*	.686*	-		
Segurança	.572*	.671*	.715*	-	
Empatia	.486*	.656*	.710*	.720*	-

* $p < .01$

No Quadro 15 apresentam-se os valores do *alpha* de Cronbach enquanto medida da consistência interna. Em cada uma das cinco dimensões, o valor do *alpha* de Cronbach é superior 7, o que nos permite classificar a fiabilidade em moderada a elevada, dos itens das dimensões da escala ServQual. Numa análise mais detalhada, é possível verificar níveis de consistência interna ligeiramente mais elevados entre os itens das dimensões de perceção por comparação com os itens das dimensões de expectativas, o que parece sugerir que existe uma maior homogeneidade na apreciação do serviço prestado do que nas expectativas prévias dos clientes em relação a esse mesmo serviço. Embora estes resultados não sejam assim tão evidentes, não deixam, no entanto, de sugerir que os clientes da unidade hoteleira chegam com expectativas muito diversificadas e partem com perceções mais homogéneas. É um tema que pode merecer estudos mais aprofundados no futuro.

**Quadro 15. Consistência interna (*Alpha* de Cronbach) dos itens das dimensões da Escala ServQual
(*n*=344)**

Dimensões	N.º de itens	Escala expectativas	Escala perceções
Tangibilidade	4	.718	.855
Confiabilidade	5	.751	.774
Capacidade resposta	4	.794	.780
Segurança	4	.734	.764
Empatia	5	.873	.876

No Quadro 16 encontram-se os valores da média e desvio-padrão das respostas dadas às questões de investigação. Verifica-se que os inquiridos estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado na pousada ($M=6.20$, $DP=1.16$), sendo esta a questão que registou valores mais elevados da média. As respostas dadas às restantes questões permitem-nos concluir que a recomendação da pousada a familiares e amigos e a satisfação geral com a estadia registam, também, valores elevados das médias (superiores a 6).

Quadro 16. Médias e desvios-padrão das respostas dadas às questões (n=344)

	X	DP
Q01) A qualidade geral do serviço prestado nesta pousada correspondeu às expectativas.	6.20	1.16
Q02) No caso de voltar a esta região, tenciono ficar nesta pousada.	5.87	1.49
Q03) Recomendo esta pousada a amigos, familiares e conhecidos.	6.15	1.36
Q04) Satisfação geral com a estadia na pousada.	6.09	1.26

Nota: As respostas foram codificadas numa escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

No Quadro 17 apresentam-se as correlações de Pearson entre as cinco dimensões da escala ServQual (Perceção) e as quatro questões de investigação, sendo possível verificar a existência de correlações estatisticamente significativas ($p < .01$) entre as cinco dimensões da perceção da qualidade dos serviços e as avaliações favoráveis em relação à qualidade geral do serviço prestado (Questão 1), à vontade de regressar à região e à unidade hoteleira (Questão 2), à intenção de recomendar a unidade hoteleira a terceiros (Questão 3) e à satisfação geral com a estadia na pousada (Questão 4). Destes resultados, pode extrair-se a ideia genérica de que a perceção geral sobre a qualidade dos serviços prestados foi boa e que se associa favoravelmente à satisfação com os serviços recebidos, com a avaliação positiva da qualidade geral da unidade hoteleira, com a vontade de voltar e de recomendar a experiência a terceiros.

Para detalhar esta análise, apresentam-se novos resultados no Quadro 18, onde se estimam os valores das correlações de Pearson entre os diferenciais das Expectativas-Perceções das dimensões das escalas ServQual (E-P) e as respostas dadas às quatro questões de investigação. Da leitura dos resultados expressos neste quadro detetam-se valores de correlação negativos e estatisticamente significativos para todos os pares de variáveis, o que parece sugerir que quanto menos for o *gap* entre as expectativas e as perceções em cada uma das cinco dimensões da escala ServQual, maior é a perceção do quanto a qualidade geral do serviço prestado na pousada correspondeu às expectativas (Questão 1), maior é a vontade de regressar à região e à unidade hoteleira (Questão 2), maior é a intenção de recomendar a unidade hoteleira a terceiros (Questão 3) e maior é, também, a satisfação geral com a estadia na pousada (Questão 4). Considerando,

no seu todo, este resultado, pode, igualmente, extrair-se como ideia geral o quanto o modelo ServQual pode ser útil para avaliar a qualidade dos serviços e, sobretudo, para identificar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.

Quadro 17. Correlações de Pearson (r) entre as dimensões da Escala ServQual (Percepção) e as questões de investigação (n=344)

	Percepção tangibilidade	Percepção confiabilidade	Percepção capacidade resposta	Percepção segurança	Percepção empatia
Q01) A qualidade geral do serviço prestado nesta unidade hoteleira correspondeu às expectativas.	.725*	.485*	.512*	.534*	.532*
Q02) No caso de voltar a esta região, tenciono ficar nesta unidade hoteleira.	.674*	.486*	.451*	.510*	.469*
Q03) Recomendo esta unidade hoteleira a amigos, familiares e conhecidos.	.719*	.466*	.455*	.497*	.450*
Q04) Satisfação geral com a estadia na pousada.	.748*	.509*	.502*	.524*	.518*

* p< .01

Quadro 18. Correlações de Pearson (r) entre as dimensões da Escala ServQual (e-p) e as questões de investigação (n=344)

	Tangibilidade	Confiabilidade	Capacidade resposta	Segurança	Empatia
	(E-P)	(E-P)	(E-P)	(E-P)	(E-P)
Q01) A qualidade geral do serviço prestado nesta pousada correspondeu às expectativas.	-.660*	-.390*	-.354*	-.392*	-.453*
Q02) No caso de voltar a esta região, tenciono ficar nesta pousada.	-.607*	-.395*	-.275*	-.354*	-.333*
Q03) Recomendo esta pousada a amigos, familiares e conhecidos.	-.636*	-.372*	-.285*	-.355*	-.358*
Q04) Satisfação geral com a estadia na pousada.	-.679*	-.432*	-.325*	-.395*	-.405*

* p< .01

8 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi avaliar a qualidade entre as expectativas e percepções dos clientes da Pousada de Óbidos. O objetivo foi totalmente atingido, aplicando o questionário ServQual como ferramenta. Os dados foram analisados com o auxílio do SPSS, de forma a comparar os resultados entre expectativas e percepções dos questionários aplicados. Desde que o modelo ServQual, criado por Parasuraman et al. (1985), começou a ser aplicado foi bem recebido, sendo considerado como o método típico de avaliação qualitativa, aplicável a qualquer tipo de serviço, e foi amplamente utilizado e aplicado ao turismo e à hotelaria em particular. Embora o Modelo ServQual tenha trazido, para a avaliação da qualidade do serviço, um método mais científico e prático, existem, também, defeitos, pelo que necessita, ainda, de melhorar com outros estudos quem venham a ser efetuados.

Com base em critérios de prestação de serviço, a avaliação da qualidade do serviço de uma empresa passou a ser um teste da aplicação dos padrões de qualidade pretendidos. Os hotéis e pousadas podem efetuar avaliações internas da qualidade do serviço, mediante a comparação entre as situações de conclusão do serviço e os critérios estabelecidos. Hoje em dia, praticamente todos os hotéis têm esta possibilidade, seja voluntariamente ou involuntariamente, pois, com o fenómeno das redes sociais, qualquer unidade hoteleira é avaliada por quem usufrui dos seus serviços, em *websites* especializados para o efeito, como o *Booking.com* ou o *TripAdvisor*, entre outros. A percepção da qualidade por parte dos clientes é o ponto fundamental para a avaliação da qualidade do serviço, dado que, embora as unidades hoteleiras possam definir, por si, a boa ou má qualidade do serviço, esta ainda depende muito dos comentários dos clientes. A percepção dos hóspedes exige que as unidades hoteleiras estabeleçam diálogos com os seus clientes, de modo a terem o desejado retorno de opinião face à experiência vivida, o que torna este método um tipo de avaliação externa. Muito importante nestes últimos anos é verificar a sintonia entre o aumento da qualidade da pousada e a estratégia do país para o turismo. O PENT é um documento estratégico para o país, que definiu uma estratégia e um plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal, que assenta na qualidade, na competitividade e na sustentabilidade da sua oferta (PENT, 2011). A aplicação do questionário ServQual permitiu-nos:

- Distinguir os fatores que geram a satisfação dos clientes, podendo considerar-se tais fatores como os objetivos que, uma vez concretizados, farão com que os clientes proporcionem um retorno superior;
- Elaborar um meio adicional para gerar o *feedback* dos clientes, sendo através de inquérito via *e-mail*, por fichas presenciais, por telefonema ou pelas redes sociais, sendo estas as formas mais comuns. Seja qual for a forma, é necessário que se dê oportunidade aos clientes para exprimirem todas as opiniões, tanto positivas como negativas, evitando, assim, influências nos resultados por não receber um *feedback* completo;
- Após a análise dos resultados, adotámos todas as medidas necessárias para reduzir os pontos de insatisfação e, por conseguinte, elevar o nível de satisfação de todos.

9 Limitações do Estudo

Este trabalho apresenta limitações que constituem, naturalmente, desafios para investigação futura. A amostra de conveniência, bem como a sua dimensão, mostraram ser restrições ao estudo, devido à limitação do grau de generalização dos resultados. Por uma questão de tempo ou disponibilidade para partilha de dados, uma parte dos clientes rejeitou efetuar o questionário. O período de recolha de dados deveria ser mais alargado, uma vez que o setor hoteleiro é bastante sazonal no que concerne ao tipo de cliente, às motivações para viajar e à taxa de ocupação. Os dados foram recolhidos num só momento, sendo que poderia influenciar os resultados caso existisse um momento à chegada para as expectativas e outro à saída para as perceções; porém, devido às limitações, bem como ao eventual impacto e incómodo que a administração do questionário poderia causar aos hóspedes, não foi possível efetuar esta separação. Por outro lado, é possível que o facto de grande parte dos hóspedes da Unidade em estudo serem casais e o preenchimento do questionário ser efetuado em conjunto tenha criado uma influência direta um sobre o outro, pois é presumível que os hóspedes que viajam em conjunto tenham comportamentos, perceções e expectativas semelhantes, representando um enviesamento na amostra pesquisada.

O modelo adotado para efetuar a avaliação da qualidade do serviço não oferece garantias de ser o mais apropriado, pois existem outros modelos que se poderiam mostrar mais fiáveis, como, por exemplo, a escala SERVPERF (*Service Performance*), que tem apenas em consideração a qualidade percecionada sobre um determinado serviço específico. Os resultados apresentados sugerem que os clientes da unidade hoteleira chegam com expectativas muito diversificadas e partem com perceções mais homogéneas. Este é um tema que pode merecer estudos mais aprofundados no futuro, correlacionando-os com a influência das redes sociais na expectativa vs. percepção que os hóspedes irão encontrar na unidade hoteleira.

A não existência de estudos passados semelhantes não permitiu aferir a evolução da qualidade do serviço na Pousada de Óbidos.

10 Recomendação para estudos futuros

Os resultados evidenciam que este tipo de estudos com a aplicação correta do instrumento de medição, neste caso o ServQual, contribuem para uma melhoria da qualidade na prestação de serviços. Hoffman e Bateson (2003) afirmam que os criadores do ServQual, Parasuraman et al. (1985), advogam que este modelo é um ponto de partida útil para medir a qualidade do serviço, nunca uma resposta final. Assim, recomenda-se a continuidade de estudos com este modelo, mas refazendo e/ou adaptando as questões a novas realidades, tornando-as mais diversificadas e com amostras mais alargadas, quer em quantidade, quer em espaço temporal, para que os resultados sejam ainda mais fiáveis. Neste sentido, poderá ser pertinente avaliar em estudos futuros, por exemplo, o quanto os valores apresentados variam ou não em função de variáveis sociodemográficas, tais como nacionalidade, sexo e idade, entre outras.

Considerando que a Pousada de Óbidos é uma das unidades do grupo com peso histórico que caracterizam a essência da empresa, por se localizar num castelo e com uma das taxas de ocupação mais elevada, seria interessante efetuar um estudo que permita analisar a relação existente entre a qualidade e os vários ciclos em que as taxas de ocupação têm variações sazonais próprias do turismo, assim como a relação existente entre a localização da pousada e a intenção de repetir a experiência.

A realização do estudo fez, também, surgir novas ideias para investigações futuras, nomeadamente: efetuar o mesmo estudo em unidades com características e localizações diferenciadas; realizar um estudo sobre a perceção do cliente sobre a qualidade, noutros agentes ou serviços relacionados com a atividade turística, que tenham influência direta ou indireta na qualidade do destino turístico, como, por exemplo, os serviços de restauração circundantes à unidade em estudo; ou analisar as influências culturais sobre as perceções e expectativas dos clientes em função da sua nacionalidade. Temos a expectativa de que, com este trabalho, sejam lançadas as bases de uma investigação, aprofundando o tema e levando os vários agentes do turismo a caminhar com passos seguros para a excelência.

11 Referências bibliográficas

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Akkiraju, (2009) Evaluation of hotel service quality: a comparative study of two select hotels in Índia. *Review of Business Research*, v. 9, n. 4,
- Albacete-Saez, C. A., Fuentes-Fuentes, M. M., & Lloréns-Montes, F. J. (2007). Service quality measurement in rural accommodation. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 45-65.
- Andrade, C. A. (2004). *O modelo EFQM como ferramenta de avaliação da TQM*. Disponível em http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/114c.pdf.
- Anjos, S. J. G., & Abreu, A. F. (2009). La medición de la calidad de servicio: Una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186.
- António, N. S., Teixeira, A., & Rosa, A. (2007). *Gestão da qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Antony, J., Antony, F. J., & Ghosh, S. (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 380-384.
- Bernardo, A. P. (2009). *Percepção da qualidade de serviços sob a ótica do cliente interno: Estudo de caso da DCC/SUPLAN*. João Pessoa: UFPB.
- Berry, L. L. (2001). *Descobrimo a essência do serviço: Os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. The customer's voice. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality. New directions in theory and practice* (pp. 72-94). London: Sage Publications.

- Bojanic, D. C., & Rosen, L. D. (1994). Measuring service quality in restaurants: An application of the ServQual instrument. *Journal of Hospitality and Tourism*, 18(1), 3-14.
- Brady, K., & Cronin Jr., J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brady, K., & Cronin Jr., J. J. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.
- Caruana, A., & Leyland, P. (1997). INTQUAL: An internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 604-616.
- Casteleiro, J. M. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea* (2.^a ed.). Lisboa: Academia das Ciências de Lisboa e Editorial Verbo.
- Conti, T. A. (2007). A history and review of the European quality award model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-128.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. Vol. 2 (1st ed.). New York: New American Library.
- Czuchry, A. J., Yasin, M. M., & Dorsh, J. J. (1995). A review of benchmarking literature: A proposed model for implementation. Introduction. *Journal of Materials and Product Technology*, 10(1/2), 27-45.
- Dedić, G., Pavlović, D. K., & Miočević, D. (2011). An inquiry into service quality, customer satisfaction and behavioural intentions relationships. *Proceedings of the International Scientific Conference*, Juraj Dobrila University of Pula, Department of Economics & Tourism, p. 853.
- Delgado, C., Díez, B. S., Grande, A., & Turnes, P. B. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis* (1st ed.). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, Center for Advanced Engineering Study.

- Enz, C. A. (2001). What keeps you up at night? Key issues of concern for lodging managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 38-45.
- EFQM (2002). *Os conceitos fundamentais da excelência*. Brussels: EFQM, pp. 1-20.
- EFQM (2002). *O modelo de excelência da EFQM*. Brussels: EFQM, pp. 1-30.
- EFQM (2003). *Níveis de excelência da EFQM – Committed to excellence* (brochura informativa 2004). Consultado em 12 de fevereiro de 2005, em Associação Portuguesa para a Qualidade. Disponível em <http://www.apq.pt/pt/doc/c2ebroinfor.pdf>.
- Falzon, J. (2003). *The competitive position of Mediterranean countries in tourism. Evidence from the Thomson Brochure*. Msida: Department of Banking and Finance, University of Malta.
- Fernández, M. C. L., & Bedia, A. M. S. (2001). Is the hotel classification system a good indicator for quality? An application in Spain. *Tourism Management*, 25(6), 771-775.
- Fernández, M. C. L., & Bedia, A. M. S. (2005). Applying SERVQUAL to diagnose the hotel sector in a tourist destination. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(1/2), 9-24.
- Fick, G. R., & Ritchie, J. R. B. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *New service development – Creating memorable experiences*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (1.^a ed.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Frochot, I. and Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2), 157-167.
- Gabbie, O., & O'Neill, M. A. (1996). ServQual and the Northern Ireland hotel sector: A comparative analysis – part 1. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(6), 25-32.

- Gemoets, P. (2009). *EFQM transition guide: How to upgrade to the EFQM excellence model 2010*. Brussels: EFQM.
- Getty, J. M., & Getty, R. L. (2003). Lodging quality index (LQI): Assessing customer's perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 94-104.
- Getty, J. M., & Thompson, K. N. (1994). The relationship between quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22.
- Gil, S. M., Hudson, S., & Quintana, T. A. (2006). The influence of service recovery and loyalty on perceived service quality: A study of hotel customers in Spain. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14, 47-68.
- Gómez Gómez, J., Costa, M. M., & Lorente, A. R. M. (2010). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento* (4.^a ed.). São Paulo: Futura.
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gundersen, M. G., Heide, M., & Olsson, U. H. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers. *The Cornell H. R. A. Quarterly*, 37(2), 72-81.
- Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais: Estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books.
- Hides, M. T., Davis, J., & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – Lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
- Hoffman K. D., & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo. Thomson Learning.

- Hsieh, L.-F., Lin, L.-H., & Lin, Y.-Y. (2008). A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan. *Tourism Management*, 29(3), 429-438.
- Johns, N., & Howard, A. (1998). Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice industry. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 248-265.
- Johns, N., & Tyas, P. (1996). Use of service quality gap theory to differentiate between food-service outlets. *The Service Industries Journal*, 16(3), 321-46.
- Juran, J. M. (1988), *Juran's quality control handbook* (4th ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Queiroz, E. K. R. (1995). *Qualidade segundo Garvin* (1.^a ed.). São Paulo: Annablume.
- Kang, S. S., Okamoto, N., & Donovan, H. A. (2004). Service quality and its effect on customer satisfaction and customer behavioral intentions: Hotel and Ryokan guests in Japan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(2), 189-202.
- Khan, M. (2003). Ecoserv: Ecotourist: quality expectation. *Annals of Tourism Research*, 30, 109-124.
- Knutson, B. J. (1988). Frequent travellers: Making them happy and bringing them back. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(1), 83-87.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios do marketing* (7.^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.
- Leal, R. P., & Pereira, Z. L. (1995). Qualidade em serviços: Como e porquê? In L. Montanheiro, R. Nunes, G. Owen, & E. Rebelo (Eds.), *Public and private sector partnerships in the global context* (pp. 248-265). Sheffield Hallam University, UK: PAVIC Publications.
- Lee, Y. L., & Hing, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: An application of the ServQual instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 293-310.

- Loureiro, S. (2006). *Gestión de la Calidad en el Turismo Rural* - Tese de doutoramento apresentada na Universidade da Extremadura. Badajoz: registada na Universidade Nova de Lisboa.
- Loureiro, S., & Miranda, F. (2008). Qualidade percebida de serviço em alojamentos no espaço rural em Portugal. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 5, 37-72.
- Louro, A. I. C. P. (2009). *Balanced Scorecard, modelo de excelência EFQM e common assessment framework, como instrumentos integrados de gestão de qualidade nos serviços públicos*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Luk, S. T., & Layton, R. (2004). Managing both outcome and process quality is critical to quality of hotel service. *Total Quality Management*, 15(3), 259-278.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing research: An applied orientation* (1.^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Martins, P. G., & Laugeni, F. P. (2005). *Administração da produção* (2.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Martins, G. A., & Lintz, A. (2000). *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas.
- Marton-Williams, J. (1986). Questionnaire design. In R. Worcester, & J. Downham (Orgs.), *Consumer market research handbook* (3rd ed.) (pp. 110-116). London: Mcgraw-Hill.
- Mey, L.P., Akbar, A.K., & Fie, D.Y.G. (2006). Measuring Service Quality and Customer Satisfaction of the Hotels in Malaysia: Malaysian, Asian and Non-Asian Hotel guests. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 13(2), 144-160
- Oakland, J. S. (2007). *Gerenciamento da Qualidade Total TQM*. São Paulo ((1.^a ed.). Nobel, 1994 – Reimpresso em 2007.
- Oberoi, U., & Hales, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: Towards an empirical based model. *The Service Industries Journal*, 10(4), 700-721.

- OMT (2003), *Turismo Internacional: Uma perspectiva global*, Bookmann, Porto Alegre. (pp. 128-251)
- Otto, J. E., & Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- PENT (2011). *Plano estratégico nacional do turismo – Propostas para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0*. Street media, consultores de comunicação Lda, Turismo de Portugal.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1988). ServQual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the ServQual scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Peyraut, Y. (1985). *Gestion rationnelle de la qualité: Outils – méthodes – procédures* (1^{ère} ed.). Paris: Enterprise Moderne d'édition.
- Pimentel, D. (2013). *Marketing e branding em hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections. Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Robinson, S. (1999). Measuring service quality: Current thinking and future requirements. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(1), 21-32.
- Robledo, M. A. (2001). Measuring and managing service quality: Integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11(1), 22-31.

- Salazar, A. K., & Rita, P. (2005). A qualidade do serviço. As perceções dos consumidores e dos diretores dos hotéis de 4 e 5 estrelas das cadeias hoteleiras em Portugal. *Atas das XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*. Fevereiro, Sevilha, Espanha.
- Saleh, T., & Ryan, C. (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the ServQual model. *The Service Industries Journal*, 11(3), 324-343.
- Saraiva, P., Orey, J., Figueira, J., & Almeida, P. (2001). *Testemunhos da qualidade em Portugal*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade, 375 páginas.
- Silva, J. A. M., Mendes, J. C., & Guerreiro, M. M. (2001). *Construção de indicadores de avaliação da qualidade no turismo – Relatório final*, II Volume. Faro: Universidade do Algarve.
- Silva, H. V. (2006). *Moradas de sonho, pousadas de Portugal*. Lisboa: Edições Inapa.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). Dingeserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60.
- Tajri, M. (2005). Evaluation EFQM model in organization. *Management*, 101-102. Ed. Vancouver, British Columbia.
- Tan, A. W. F., McCahon, C., & Miller, J. (2002). Modeling tourist flows to Indonesia and Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 13(1/2), 61-82.
- Tejedor, J. P., Elola, L. N., & Tejedor, A. C. P. (2008). The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 643-659.
- Tribe, J., & Snaith, T. (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday satisfaction in Varadero, Cuba. *Tourism Management*, 19, 25-34.
- Truong, T. & Foster, D. (2006). Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam. *Tourism Management*, 27, 842-855.

- Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2007). Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners. *Total Quality Management*, 18(10), 1083-1096.
- Vega, A. V. R., Casielles, R. V., & Martín, A. M. D. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural. *Papers de Turisme*, 19, 17-33.
- Veiga, L. S., & Farias, J. S. (2005). Avaliação da qualidade dos serviços em uma pousada com a aplicação da escala SERVQUAL. *Turismo – Visão e Ação*, 7(2), 257-272.
- Yilmaz, I. Measurement of Service Quality in the Hotel Industry. *Anatolia: an International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 20, n.o 2, p. 375-386, 2009
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E. L., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.
- WTTC – World Travel Tourism Council (2014). *Travel & tourism economic impact world*. London: WTTC.

ANEXOS

